

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра экономики и менеджмента

Концепция развития автономной образовательной организации

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ С.Л. Фоменко

Исполнитель:
Бутакова Наталия Владимировна,
обучающийся МЕН-1601z группы

Руководитель:
Фоменко Светлана Леонидовна,
д.пед.наук, доцент кафедры ЭиМ

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ	8
1.1 Нормативно-правовая база деятельности автономных учреждений в системе общего образования	8
1.2 Особенности стратегического планирования в автономном образовательном учреждении.....	16
1.3 Обобщение опыта применения методов стратегического планирования в автономных образовательных учреждениях Российской Федерации.....	26
ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МАОУ СОШ №68 С УГЛУБЛЕННЫМ ИЗУЧЕНИЕМ ОТДЕЛЬНЫХ ПРЕДМЕТОВ	34
2.1 Анализ внутренней среды МАОУ СОШ №68 с углубленным изучением отдельных предметов	34
2.2 Анализ внешней среды МАОУ СОШ №68 с углубленным изучением отдельных предметов	55
2.3 Концепция развития МАОУ СОШ №68 с углубленным изучением отдельных предметов	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	89
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	91

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена тем, что процесс политического, экономического и культурного развития и переход к незнакомой экономической модели во всей цивилизации оказали значительное влияние на систему управления XXI века.

Новая экономическая обстановка вынуждает образовательное учреждение функционировать, опираясь на некоторую, рационально выбранную, уникальную для каждого образовательного учреждения, концепцию, которая должна отвечать четким социально-экономическим условиям в регионе. Особенности развития экономической и образовательной обстановки определяют потребность применения руководителями образовательных учреждений современных методов управления – стратегического менеджмента [38; с. 23].

Стратегическая задача развития школьного образования в настоящее время заключается в обновлении его содержания, методов обучения и достижении на этой основе нового качества его результатов. В концепции федеральных государственных образовательных стандартов общего образования (под редакцией А.М.Кондакова) обозначается, что значимой особенностью сегодняшнего этапа развития школьного образования является то, что происходящие в стране, а, следовательно, и в школе, социально-экономические преобразования совпали по времени с общемировыми тенденциями перехода от индустриального к информационному обществу [33; с. 9].

Подробно изучены и проанализированы в научном менеджменте методики составления проектов развития школ. А именно в работах П.И. Третьякова, В.С. Лазарева, М.М. Поташника и др. Тем не менее, несмотря на не малый объем разработок в области развития школ, на сегодняшний день в действительности стратегическое управление развитием общеобразовательных учреждений совершается на базе неорганизованно

складывающегося опыта, в котором наиболее удачные решения находятся интуитивно.

Актуальность темы исследования позволила выявить ведущее **противоречие** между необходимостью использования образовательными организациями современных методик стратегического менеджмента, и недостаточной разработанностью стратегического управления, предполагающего выбор первоочередных целей развития и концепции, которая сможет улучшить качество работы школы.

С этим противоречием неразрывно связана главная **проблема** исследования, которая заключается в недостаточной разработанности концепции развития образовательной организации в связи с изменившимися требованиями образовательной системы к качеству управления образовательными организациями и низким уровнем готовности руководителей организаций к осуществлению деятельности в новых условиях

Актуальность, практическая значимость, а также недостаточная разработанность отмеченной проблемы определили тему магистерской диссертации: **«Концепция развитие автономной образовательной организации».**

Цель исследования: на основе анализа деятельности образовательной организации, разработать варианты совершенствования концепции развития образовательной организации.

Объект исследования – процесс развития образовательной организации.

Предмет исследования – разработка концепции развития образовательной организации.

Гипотеза исследования. Управление образовательным учреждением будет наиболее эффективным, если будут:

– определены социально-экономические факторы и методы, способствующие развитию образовательной организации;

- теоретически обоснованы особенности стратегического менеджмента в образовательной организации;
- определены условия роста эффективности управленческой деятельности в ОО.

В соответствии с целью необходимо решить следующие **задачи исследования:**

1. Изучить нормативно-правовую базу автономных образовательных организаций.
2. Обозначить ключевые направления разработки и применения концепции развития в бюджетных организациях, в общем, и в образовательных в частности.
3. Исследовать опыт стратегического менеджмента в системе образования в России и дать оценку возможности его применения в практике управления школ.
4. Проанализировать внешнюю и внутреннюю среду общеобразовательного учреждения МАОУ СОШ №68 с углубленным изучением отдельных предметов для дальнейшего определения концепции развития организации.
5. Разработать концепцию развития МАОУ СОШ №68 с углубленным изучением отдельных предметов.

Программа исследования была реализована при использовании следующих **методов:** теоретических (сравнительный анализ, изучение и анализ исследований, проведенных в области общего образования и управленческого консультирования, изучение нормативных документов), эмпирических (методы измерений – регистрации; диагностирование уровня подготовки руководителей ОО к реализации требований, наблюдение, изучение продуктов образовательной деятельности ОО, анкетирование, экспертная оценка, статистические и математические расчеты).

Обозначенные цель, гипотеза и задачи исследования определили логику исследования, которое проводилось с 2016 по 2018 гг. и включало два этапа.

На первом этапе (2016 – 2017 гг.) – проведен анализ нормативных документов, экономической, философской, психолого-педагогической и методической литературы по заявленной проблеме исследования; сформулированы тема, цель и задачи исследования.

Второй этап (2017 – 2018 гг.) – разработан путь совершенствования концепции развития ОО.

Научная новизна и теоретическая значимость исследования состоит в том, что:

- разработана и теоретически обоснована концепция развития автономной ОО в современных экономических условиях.

Практическая значимость работы состоит в том, что в исследовании сформулированы предложения по развитию автономных образовательных организаций в современных экономических условиях. Выводы представленные в диссертации, могут быть использованы в работе автономных образовательных организаций.

Достоверность результатов и обоснованность выводов магистерской диссертации обеспечена исходными методологическими позициями, полнотой исходных теоретических положений, объективностью применяемых методов целям и задачам исследования, проведением опытно-поисковой работы и ее длительностью, обсуждением результатов исследования на научно-практических мероприятиях.

Апробация и внедрение в практику результатов исследования.

По теме магистерской диссертации опубликовано 2 научные работы объемом 6 п.л.

Материалы диссертационного исследования были опубликованы в IV Международной научно-практической конференции «Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы» и в материалах V

Международной научно-практической конференции «Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы».

На защиту выносятся положения:

1. Под стратегией образовательной организации мы будем понимать средство определения целей и задач его развития на конкретный промежуток времени с учетом создавшихся макро- и микроэкономических условий.

2. Концепция развития автономной образовательной организации включает в себя реализацию программ и проектов по следующим направлениям:

Развитие образовательного процесса. 1. Формирование современной информационно-технологической среды: «Интерактивное взаимодействие между всеми субъектами образовательного процесса». 2. Проект «Научить учиться». 3. Проект «Одаренные дети». 4. Программа «Повышение качества образования обучающихся на 2016-2020 годы».

Развитие воспитательной системы. 1. Проект «Здоровьесбережение». 2. Развитие волонтерского движения.

Развитие условий реализации концепции развития. 1. Развитие педагогического коллектива. 2. Материально-техническая база. 3. Информационная система. 4. Система управления.

Структура диссертационного исследования. Диссертация состоит из введения, 2 глав, заключения, списка литературы из 64 источников и глоссария. Общий объем диссертации составляет 104 листа.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

1.1 Нормативно-правовая база деятельности автономных учреждений в системе общего образования

В соответствии с действующим законодательством одним из принципов государственной политики в социальной сфере является наличие автономии юридических лиц. Что же такое автономия? В толковом словаре Т.Ф. Ефремовой находим следующее толкование этого слова: «Закрепленное конституцией право какой-либо части государства самостоятельно осуществлять определенные функции власти и управления» [21; с. 34]. Таким образом, под автономией, в первую очередь, подразумевается самостоятельность в управлении, которую предоставляет государство для некоммерческих предприятий для решения ими социальных задач и, делая инвестиции в эту сферу, таким образом, задавая основы устойчивого экономического и культурного развития социума.

В начале последнего десятилетия XX века, ориентируясь на сохранение имеющейся системы, в нашей стране некоммерческим предприятиям было позволено реализовывать предпринимательскую деятельность. Позднее началась работа по разработке новой организационно-правовой формы предприятия, наделенной значительной финансовой и хозяйственно-распорядительной независимостью. Здесь главной задачей представлялось не формирование новейшей структуры организации, а лишь преобразование существующей формы государственного или муниципального учреждения, которое способно вести свою деятельность в новых экономических условиях. При этом государство избавилось бы от обязательства полного финансирования общеобразовательных учреждений, а также освободилось бы от ответственности перед этими учреждениями.

Работа по поиску новой организационно-правовой формы завершилась окончательно принятием Федерального закона от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» и № 175-ФЗ «О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «Об автономных учреждениях», а также в целях уточнения правоспособности государственных и муниципальных учреждений» [43; с. 16].

Так, Правительством Российской Федерации было принят ряд подзаконных актов, в результате которых была сформулирована новая правовая система, предполагающая следующее:

1. Найти связующее звено между преимуществами государственного учреждения и возможностями коммерческих предприятий.
2. Не утратить налоговый статус учреждения в процессе ведения ими коммерческой деятельности.
3. Определить прямую зависимость между зарабатываемым учреждением объемом бюджетных средств и конкретным результатом, получаемым от предпринимательской деятельности.
4. Уточнить юридические возможности и возможности организаций на базе экономических подходов к управлению ими и, таким образом, осуществить принцип автономии учреждений, освободив их от чрезмерного административного давления.
5. Разработать и внедрить новые подходы к структуре общественного управления государственной или муниципальной организации, когда роль этих органов не сводится к факультативным полномочиям, но вписана в технологию принятия управленческих решений, обязательных не только для учреждения, но и (впервые с момента принятия закона «Об образовании») – для его собственника [24; с. 61].

Немаловажной особенностью автономного учреждения следует считать их изначальную ориентированность на реализацию законодательно установленных функций государства в отраслях «сектора социальных услуг»,

а именно науки, образования, здравоохранения – осуществление таких функций указано в качестве цели создания автономных учреждений. Впрочем, на сегодняшний день государственные функции в ряде «социальных» отраслей сформулированы столь нечетко, что данному требованию с той или иной натяжкой может удовлетворять практически любое учреждение [47; с. 5].

Введенная Законом № 174-ФЗ дифференциация всех государственных и муниципальных учреждений на бюджетные и автономные подразумевает важность понимания всех отличительных особенностей каждого из типов организаций, отражающих их преимущества и недостатки.

1. Имущество и автономных, и бюджетных учреждений фиксируется за ними на основании оперативного управления. Собственник имущества – Российская Федерация, субъект Российской Федерации или муниципальное образование. При этом бюджетное учреждение не может лишать или иным способом управлять имуществом, которое закреплено за ним собственником или приобретено этим учреждением за счет выделенных средств на покупку имущества. Если имущество было куплено за счет средств, полученных от разрешенной коммерческой деятельности, оно определяется в самостоятельное распоряжение.

Автономная же организация без разрешения учредителя не может распоряжаться лишь:

- недвижимым имуществом, закрепленным за ним учредителем или купленным самим автономным учреждением на средства, выделенные учредителем;
- особо ценным движимым имуществом, которое закреплено за ним учредителем или куплено автономным учреждением на средства, выделенные учредителем.

Все остальное имущество автономное учреждение вправе использовать по своему усмотрению. А именно следующим:

- любым имуществом, в том числе и недвижимым, купленным за счет средств, полученных от разрешенной коммерческой деятельности;
- имуществом, которое закреплено за учреждением или куплено автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества, кроме недвижимого либо особо ценного имущества.

2. Бюджетное учреждение в отдельности учитывает денежные средства, которые получены от разрешенной коммерческой деятельности, и приобретены за их счет имущество. Автономное учреждение должно отдельно учитывать недвижимое имущество, которое закреплено за автономным учреждением или куплено автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на покупку этого имущества, а также имеющееся у автономного учреждения особо ценного движимого имущества.

3. Финансовое обеспечение бюджетной организации осуществляется учредителем из расчета общеустановленных нормативов на обучающегося в соответствии с утвержденной сметой доходов и расходов. Организация принимает выделяемые ему по утвержденной смете денежные средства в соответствии с процедурой, определенной бюджетным законодательством, то есть путем систематичных отчислений, поступающих на лицевой счет школы.

Если говорить об автономном учреждении, то там учредитель реализует лишь финансовое обеспечение выполнения заблаговременно сформулированного задания учредителя с учетом расходов. При этом финансирование осуществляется в виде целевых денежных поступлений – субсидий и субвенций.

4. Закон определяет, что помимо заданий учредителя и обязательств перед страховщиком автономная школа на свое усмотрение может выполнять работу, оказывать услуги, которые относятся к его основному направлению деятельности, для всех за установленную плату и на одинаковых при оказании однотипных услуг условиях в порядке, установленном

федеральными законами. Так, автономное учреждение может получать прибыль за счет услуг, относящихся к своему основному направлению деятельности.

5. И бюджетное, и автономное учреждения могут получать доход от разрешенной предпринимательской деятельности. В случае с автономным учреждением дополнительно оговаривается, что собственник имущества автономного учреждения не может рассчитывать на получение доходов от осуществления автономной школой деятельности и использования закрепленного за автономным учреждением имущества. Таким образом, автономная организация имеет возможность целиком и самостоятельно распределять эти доходы по своему усмотрению.

6. Автономное учреждение в установленном порядке имеет право открывать счета в кредитных организациях, тогда как бюджетные учреждения вправе обладать лишь лицевыми счетами в казначействе.

7. Бюджетное учреждение отвечает по своим долгам только имеющимися денежными средствами, но не имуществом в овеществленном виде. Эти денежные средства могут быть выделены учредителем или заработаны учреждением самостоятельно. Если денежных средств на лицевых счетах в казначействе не достаточно, то к субсидиарной ответственности привлекается собственник имущества, а деятельность бюджетного учреждения продолжит финансироваться по смете.

Автономное же учреждение по своим обязательствам отвечает имуществом, которое за ним закреплено. При этом в законодательстве отмечается, что по долгам автономного учреждения взыскание не может обращаться на недвижимое и особо ценное движимое имущество, закрепленное учредителем или купленное автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на покупку этого имущества.

8. Для бюджетных учреждений не предусматривается публикация отчетов о своей работе. Они могут предоставлять подобную информацию, тем не менее, эта обязанность не установлена федеральным законом. В свою

очередь, автономное учреждение должно каждый год публиковать отчет о своей работе и о распоряжении закрепленным за ним имуществом в определенных учредителем автономного учреждения средствах массовой информации. Помимо этого, автономная организация обязана предоставить открытость и доступность документов.

9. Автономное учреждение обязано каждый год проводить обязательный аудит, от чего освобождены бюджетные учреждения.

10. Руководитель автономного учреждения не имеет права самостоятельно заключать все сделки от имени учреждения. Крупная сделка или сделка с заинтересованностью совершается с предварительного одобрения наблюдательного совета. Наблюдательный совет должен рассмотреть предложение руководителя о заключении крупной сделки в течение пятнадцати календарных дней председателю наблюдательного совета, если уставом автономного учреждения не предусмотрен более короткий срок [14; с. 20].

Из всего вышеперечисленного выделим отдельные преимущества автономного учреждения:

1. Учредитель устанавливает для учреждения государственное (муниципальное) задание и осуществляет финансовое обеспечение исполнения задания с учетом расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества.

2. Автономное учреждение самостоятельно распоряжается как полученной из бюджета субсидией на выполнение государственного задания учредителя, так и средствами, полученными от оказания платных услуг или исполнения работ по договорам помимо исполнения задания учредителя.

3. Автономное учреждение имеет право открывать счета в кредитных организациях и привлекать заемные средства в рамках осуществления своей деятельности.

4. Автономное учреждение, созданное посредством изменения типа бюджетной организации, вправе возвратиться к бюджетной форме без переоформления разрешительных документов.

Разумеется, стоит сказать и о недостатках данного типа учреждения:

5. Возможность снижения объёма государственного (муниципального) задания и, соответственно, величины бюджетного финансирования. Этот недостаток относится и к бюджетным учреждениям.

6. Риском для автономных учреждений также является вероятность банкротства кредитной организации, в которой автономное учреждение открыло счет.

7. Для автономных учреждений присутствует риск неисполнения своих обязательств перед кредитной организацией.

8. Серьезным для автономных учреждений является также риск несвоевременного финансового обеспечения исполнения задания учредителя и (или) поступления доходов от оказания платных услуг и исполнения работ по договорам помимо исполнения задания [1; с. 242].

Несмотря на всю разницу между бюджетными и автономными учреждениями, оба типа организаций преследуют одну и ту же цель «Первой и главной областью или группой результатов школы являются, конечно, социально и личностно значимые образовательные результаты, которые описываются обычно в форме требований к выпускникам школы в виде ключевых компетенций» [40; с. 17].

Каковы же основные приоритетные направления развития автономных учреждений, рекомендуемые на государственном уровне? Так в основополагающем документе системы стратегического планирования Свердловской области, определяющим долгосрочную социально-экономическую политику «Стратегия социально-экономического развития Свердловской области на 2016 – 2030 годы» одна из глобальных стратегических целей сформулирована так: «Создание наиболее конкурентоспособных по сравнению с другими территориями РФ условий

накопления и сохранения человеческого потенциала» [57]. В качестве шагов на пути к достижению поставленной цели выделены следующие направления развития:

1. *Комплексный проект «Уральская инженерная школа».* Целью проекта является создание системы непрерывного технического образования, направленной на подготовку рабочих, научных и инженерных кадров, конкурентоспособных на международном уровне и удовлетворяющих текущим и перспективным потребностям экономики; возрождение и развитие бренда уральской инженерной школы.

2. *Проект «Педагогические кадры XXI века».* Целью проекта является формирование для всех уровней образования системы подготовки педагогических кадров, соответствующей лучшим мировым стандартам.

3. *Проект «Качество образования как основа благополучия».* Целью проекта является создание системы оценки и повышения качества образования в Свердловской области, обеспечивающей сопоставимость с результатами других стран и регионов Российской Федерации, позволяющей принимать адекватные решения в отношении дальнейшего развития региональной системы образования.

Стратегические планы развития и стратегии социально-экономического развития муниципальных образований Свердловской области должны быть отправной точкой для разработки плана стратегического развития любого образовательного учреждения и автономного, в частности.

Таким образом деятельность автономных учреждений в системе общего образования определена следующими нормативно-правовыми документами:

- Федеральный закон от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях»;

- Федеральный закон № 175-ФЗ «О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «Об автономных учреждениях»;

- Стратегия социально-экономического развития Свердловской области на 2016 – 2030 годы.

1.2 Особенности стратегического планирования в автономном образовательном учреждении

Значимую роль в системе развития любой организации играет *планирование*.

Планирование является важнейшей частью в процессе управления организацией. Собственно в планировании и задаются стоящие перед фирмой задачи, обозначаются наиболее удачные пути их решения и необходимые возможности. Планирование – процесс, с помощью которого система адаптирует свои ресурсы к изменениям внутренних и внешних факторов [64; с. 73].

В общем, планирование являет собой процесс принятия решений, тем не менее, оно имеет ряд специфических черт. К таким отличительным чертам планирования относятся предварительность, системность, стадийность, непрерывность. Процесс планирования направлен на достижение такого состояния, которое желательно и невозможно его возникновение само собой.

Для эффективной реализации бизнес-процессов планирование должно осуществляться, ориентируясь на следующие *принципы*:

1. *Принцип единства* предполагает, что планирование внутри организации представляет собой систему, которая состоит из компонентов, которые реализуют функцию планирования деятельности как организации целиком, так и отдельных ее подразделений. Объектами планирования являются фирма в целом, производственные подразделения, функциональные подразделения и рабочие места. Субъекты планирования могут объединяться в отдел как самостоятельное функциональное подразделение либо быть включенными в состав объектов планирования.

2. *Принцип непрерывности* базируется на том, что процесс составления плана обязательно должен систематично дублироваться через конкретные промежутки времени и корректироваться, ориентируясь на результаты реализации предыдущих планов, учитывая изменения внешних обстоятельств;

3. *Принцип гибкости* предполагает необходимость существования в каждом плане резерва, которое способно уменьшить возможные риски в связи с возникновением непредсказуемых обстоятельств;

4. *Принцип обоснованности планов* осуществляется через реализацию конкретных методов или их комбинирования в зависимости от объекта планирования. Для осуществления данного принципа очень важно качественное информационное оснащение процесса планирования, профессиональный подход к разрабатыванию плановых документов. Также необходим учет и прогнозные расчеты потребностей рынка, направлений его развития, также важен учет внутренних возможностей и ресурсов, т.е. потенциала организации, сбалансированность всех разделов и показателей плана [64; с. 248].

Таким образом, учитывая вышеизложенные принципы, фирма сможет объять все грани своей деятельности и, разумеется, достичь главной цели – эффективности работы организации, т.е. с помощью минимальных усилий добиться максимальных результатов.

Развитие организации – довольно сложный труд, требующий учет многих деталей. Особенное значение при разработке и планировании стратегии фирмы имеют факторы, которые оказывают глобальное влияние на форму данного процесса.

Выбор формы развития организации обусловлен рядом *факторов, влияющих на планирование*, среди которых можно выделить три основные [25; с. 54]:

1. Факторы, определяемые спецификой предприятия, например концентрация капитала, степень механизации и автоматизации управления, географическое положение организации и т.п.

2. Факторы внешнего окружения, например характер государственного регулирования экономики, уровень и характер конкуренции и т.п.

3. Критерии, которые обусловлены особенностями самого процесса планирования, например всесторонность, четкость, точность, понятность, эластичность и лояльность, экономичность и продуктивность планирования и т.п.

Именно эти факторы, на наш взгляд, оказывают наиболее существенное воздействие на разработку и создание системы планирования развития. Благодаря учету всех деталей и нюансов данного процесса, предприятие сможет занять достаточное высокое место на рынке.

Разумеется, стратегическое планирование бюджетных организаций существенно отличается от стратегического управления коммерческими структурами, поскольку бюджетные организации обладают рядом специфических черт, о которых более подробно мы скажем ниже.

С 2007 года в системе образования России произошли глобальные изменения. Появились государственные и муниципальные образовательные учреждения нового типа, а именно автономные.

Согласно Федеральному закону №174-ФЗ «Об автономных учреждениях», автономное учреждение – некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах [43; с. 5].

Таким образом, школы вправе распределять свой дополнительный бюджет, определять, куда направлять заработанные на платных услугах деньги в первую очередь; сами распоряжаются своей собственностью. Автономная школа, как говорилось в первом параграфе исследования, является своеобразной усовершенствованной версией бюджетной организации. Несмотря на немалое количество важных и менее существенных отличий в принципах деятельности, основополагающие факторы и особенности, которые определяют содержание деятельности автономных учреждений, остаются в сущности такими же, как и у бюджетных.

К таким особенностям мы отнесем:

- гарантия бюджетного финансирования (учредитель предлагает автономному учреждению задание на оказание государственных или муниципальных услуг и дает субсидию на выполнение этого задания, другими словами без финансирования со стороны учредителя автономное учреждение остаться не может);
- имущество автономной организации является собственностью учредителя, то есть частью государственной или муниципальной собственности (однако есть возможность самостоятельно распоряжаться частью вверенному ему имущества, а именно движимого имущества, не относящегося к категории «особо ценное движимое имущество»);
- учредитель полностью контролирует деятельность руководителя автономного учреждения (хоть теперь руководитель обладает большей свободой и самостоятельностью в принятии управленческих решений, касающихся, например, расходования денежных средств, управления персоналом, а также политики в предоставлении платных услуг).

Стратегическое управление любым образовательным учреждением в сравнении с коммерческой организацией обладает немалым объемом отличительных особенностей, обусловленных специфическими чертами и организационными свойствами автономного учреждения. К одной из

главных особенностей можно отнести специфику стратегической цели организации.

Казалось бы, что главная цель стратегического менеджмента – управление развитием, и задачей стратегического управления образовательного учреждения – создание безошибочности и надежности процессов управления противоречат друг другу. Тем не менее, это противоречие пропадает, когда в систему стратегического менеджмента подключается наиважнейшая составляющая, которая связана с формулировкой стратегических целей в сфере качества.

Вслед за И.П. Гришан под стратегией образовательной организации мы будем понимать «средство определения целей и задач его развития на конкретный промежуток времени с учетом создавшихся макро- и микроэкономических условий» [15; с. 37]. Т.е. это процесс, определяющий дальнейшее развитие образовательной организации, который опирается на поставленные цели. Этот процесс основан на системном исследовании функционирования образовательного учреждения, анализе его как сильных, так и слабых сторон, его возможностей и угроз из вне. И завершается этот процесс разработкой плана стратегических шагов и действий. На сегодняшний день оптимальная технология разработки стратегического плана развития образовательного учреждения является предметом дискуссий и экспериментов.

В современном управлении образовательными учреждениями выделяются следующие проблемы:

- неумение адаптировать систему менеджмента к изменившимся условиям;
- превалирование задач оперативного менеджмента над стратегическими задачами;
- направленность на достижение целей и задач кратковременного периода;

- несформированность системы принятия управленческих решений на перспективу, медленная реакция на изменения условий во внешней среде;
- неясность управленческих действий;
- некачественное исполнение некоторых управленческих функций: контроль, долгосрочное планирование, мотивация;
- сконцентрированность на решении внутренних проблем;
- отсутствие взаимодействия с потребителями предоставляемых услуг (родители, учащиеся) по рассмотрению их потребностей.

Не смотря на ряд имеющихся проблем и трудностей, имеются условия, которые создают предпосылки для развития стратегического менеджмента в сфере образования:

- есть опыт стратегического управления и коммерческих организациях;
- имеются случаи реализации технологий стратегического менеджмента в управлении высшими учебными заведениями.

Структура стратегического менеджмента в образовательных организациях состоит из следующих элементов:

1. Формирование целей.
2. Стратегический анализ.
3. Выбор стратегии развития.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка результатов применения стратегии.

Важнейшей особенностью стратегического управления является не только наличие логичной последовательности этих элементов, но и надежной обратной связи каждого этапа друг с другом и с их системой в целом.

1. Формирование целей.

В выборе стратегии развития образовательного учреждения на первом месте должна быть стратегическая цель школы и ориентиры, ведущие к желаемому будущему школы. В «Стратегическом планировании системных

изменений в образовании» утверждается: «Первой и главной областью или группой результатов школы являются, конечно, социально и личностно значимые образовательные результаты, которые описываются обычно в форме требований к выпускникам школы в виде ключевых компетенций» [62; с. 17].

Формирование цели образовательного учреждения включает: удовлетворение потребностей заказчиков услуг; развитие организации.

Разумеется, главнейшей стратегической целью современной школы является общее воспитание личности обучающихся на базе усвоения общеобязательного минимума содержания образовательных учебных программ и освоения навыков культуры. Работа современных школ, детских садов и других учреждений сферы образования подчинена выполнению своего предназначения: удовлетворению потребностей личности, общества, государства в формировании полноценного и полноправного человека и гражданина [51; с. 104].

Заказчиками образовательных услуг являются обучающиеся, законные представители, общество, государство, организации, педагоги и руководитель самой образовательной организации.

П. Друкер считает, что «основа всех стратегий – исследования, исследования и еще раз исследования. Они требуют систематического изучения клиентов организации, их ценностей и потребительского поведения. Нужно ориентироваться не на свою продукцию, а на конечную цель – удовлетворенного потребителя» [19; с. 45].

Так, итогом формирования цели будет заданная образовательным учреждением цель для дальнейших стратегических действий.

2. Стратегический анализ.

Стратегический анализ предполагает определение стратегических факторов внешней и внутренней среды образовательной организации,

которые могут оказать влияние на достижение цели, на ход и итог развития (факторы положительной и отрицательной ориентации).

Абсолютно очевидно, если школа не обладает реальными внутренними возможностями для внедрения стратегии, не имеет необходимых для этого ресурсов, то и результаты неосуществимы по понятным причинам [20; с. 139].

Руководители образовательных организаций исследуют отечественную и зарубежную практику других учебных заведений и пытаются перенести их опыт в свои организации, однако это не дает такого же результата, поскольку каждое образовательное учреждение уникально. Исключительно все: и культура, объединяющая педагогический коллектив, и взаимоотношения с учащимися и их родителями/законными представителями, индивидуален руководитель школы, который обладает исключительным темпераментом и определенными профессиональными способностями, уникально взаимоотношение образовательной организации с окружающей средой, особенной является и технология распределения и применения имеющихся ресурсов.

Вследствие этого самыми важными элементами системы стратегического менеджмента являются реально существующие и доступные ресурсы, система менеджмента, организационная культура и структура, а также кадровый состав, который будет внедрять разработанную стратегию. Иначе говоря, стратегические мероприятия, направленные на достижение стратегической цели реализовываются в соответствующей среде.

Итак, итогом стратегического анализа будет – оценка подготовленности и способности учебного заведения осуществлять свое развитие; оценка стратегических факторов положительной и отрицательной ориентации, которые определяют возможность успешного развития.

3. *Стратегический выбор.* Не менее значимой особенностью стратегического менеджмента является его направленность на требуемые результаты. Именно поэтому имеется необходимость не только в четкой

формулировке целей, условий и нужных способностей, но и в способах их достижения.

Разумеется, что одну и ту же цель можно пытаться достичь разными средствами. Стратегический выбор подразумевает разработку и оценку вероятных сценариев развития образовательного учреждения и выбор наиболее предпочтительного, который даст возможность, во-первых, максимально реализовать имеющиеся возможности организации, а во-вторых, который будет эффективным для данной образовательной организации, учитывая определенных стратегических факторов и условий. Немаловажную роль на этом этапе играет аналитическая работа, а именно анализ и оценка всех возможных вариантов и их апробации на совместимость.

Итак, результат стратегического выбора – разработанная стратегия развития общеобразовательного учреждения.

4. *Реализация стратегии.* Внедрение стратегии производится через подготовку и реализацию программы, плана или проекта развития общеобразовательной организации. По своей сути дальнейшая работа будет связывать стратегическое и текущее управления, базу текущего управления и реализацию стратегических решений. В системе стратегического менеджмента образовательного учреждения основной целью данного этапа является создание необходимых условий для эффективного внедрения выбранной стратегии.

5. *Оценка результатов* (или стратегический контроллинг). «Стратегический контроллинг – это контроль и оценка выполнения запланированных действий, анализ достижения промежуточных и конечных целей» [12; с. 185].

Внедрение стратегии довольно часто сопровождается анализом верности выбранного способа достижения цели. Динамично меняющаяся и развивающаяся внешняя и внутренняя среда образовательной организации оказывает значительное воздействие на все учреждение, вследствие этого на

этом этапе проводится анализ соответствия прогнозируемых и реальных факторов и условий. Отклонения, которые могут быть выявлены в результате такого анализа, являются отправной точкой для корректирования плана, программы или проекта. Модификация факторов и обстоятельств может оказать существенное влияние на внедряемую стратегию развития организации и потребовать ее регулирования.

Итогом этапа стратегического контроллинга будет оценка соответствия имеющихся результатов (промежуточных и конечных) прогнозируемым [29; с. 10-13].

Подводя итог вышесказанному, мы можем заключить, что стратегическое управление любым образовательным учреждением в сравнении с коммерческой организацией обладает немалым объемом отличительных особенностей, обусловленных специфическими чертами и организационными свойствами автономного учреждения.

Структура стратегического менеджмента в образовательных организациях состоит из следующих элементов: формирование целей; стратегический анализ; выбор стратегии развития; реализация стратегии; оценка результатов применения стратегии.

Главной целью общеобразовательного учреждения и главным мотиватором работы их персонала является служение общее воспитание личности обучающихся на базе усвоения общеобязательного минимума содержания образовательных учебных программ и освоения навыков культуры.

Таким образом, мы видим, что в современных условиях перехода на другую форму финансирования школ разработка стратегии развития образовательного учреждения становится острой необходимостью. И эта выбранная политика должна оказывать основательное влияние на конкурентоспособность и рост школьного учреждения в условиях новой реформы образования. И прежде чем, перейти к выбору стратегии и ее

реализации, следует учесть массу факторов и нюансов, которые относятся как к внешней, так и к внутренней среде организации.

1.3 Обобщение опыта применения методов стратегического планирования в автономных образовательных учреждениях Российской Федерации

Эксперты в области планирования стратегии развития организации отмечают, что планирование приобрело серьезное значение в цивилизованных государствах лишь в последнее десятилетие XX века. По словам американского ученого Дж. Брайсона, «до начала 1980-х годов стратегическое планирование в общественном секторе применялось в основном в военных организациях и в практике государственного крупномасштабного планирования» [23; с. 17].

Все большую популярность в опыте управления образовательными учреждениями стало приобретать стратегическое управление, ранее применяемое лишь в области бизнеса.

Сейчас в Российской Федерации особый интерес вызывают вопросы стратегического развития общеобразовательных учреждений, что обусловлено рядом факторов:

- возрастает роль науки в плане гарантии способности конкурировать в образовательной среде;
- современная образовательная действительность – динамично развивающаяся среда, в которой очень активно появляются новые научные направления;
- управление ОУ с каждым днем лишь усложняется, что вызывает необходимость развития межобразовательных связей;
- возникают новые виды ОУ, которые требуют наличия специфики в стратегии управления;

– повышается финансовая самостоятельность ОУ, а, следовательно, и ответственность за результаты деятельности [37; с. 24].

Все эти факторы вызывают необходимость повышения качества и эффективности управления в образовательных учреждениях – как в России, так и за рубежом.

Е.А. Князев в своей работе «О системе образования и её стратегиях» выделяет следующие особенности стратегического управления в российских общеобразовательных учреждениях [32; с. 12]:

- руководители российских школ стратегическое управление часто воспринимают как обязанность, а не как серьезный и сознательный выбор;
- миссия образовательного учреждения не характеризует ее исключительность, а является довольно универсальной формулировкой;
- стратегия образовательного учреждения часто сформулирована нечетко;
- информационное обеспечение стратегического управления имеется частично либо отсутствует полностью;
- особые техники и методики стратегического менеджмента не применяются.

На сегодняшний день помимо общепринятого бюджетного планирования особую значимость приобретают такие инструменты прогнозирования, как технологическое прогнозирование, бизнес-планирование и построение технологических дорожных карт. Попытаемся проанализировать суть такого инновационного инструмента стратегического планирования как дорожная карта и обобщим практические рекомендации по его применению на уровне общего образования в Российской Федерации.

Понятие «дорожное картирование» стало использоваться в отечественной практике управления в образовательной сфере после его применения за рубежом. Под *дорожной картой* мы будем понимать «наглядное представление пошагового сценария развития определенного объекта, т.е. конкретного продукта, класса продуктов, услуги, некоторой

технологии, группы смежных технологий, бизнеса, компании, объединяющей несколько бизнес-единиц, целой отрасли, индустрии и даже плана достижения политических, общественных и прочих целей, например решения международных конфликтов и борьбы с особо опасными болезнями» [22; с. 95]

Результатом анализа в области дорожного картирования является план-сценарий развития объекта с учетом возможных путей. Дорожная карта имеет целью информационное обеспечение в процессе принятия управленческого решения.

Следует отметить, что отечественная теория менеджмента в бюджетной сфере не считает дорожные карты инструментом стратегического управления, поскольку считает их только наглядным способом понимания возможных альтернатив развития организации, которая помогает в интерпретации ситуации и облегчает принятие необходимых управленческих решений.

Одним из существенных минусов дорожного картирования является его высокая цена. Ведь для создания и внедрения такого долгосрочного плана требуется большая группа высококвалифицированных специалистов, которые смогут оценить и учесть возможные риски.

В отечественной практике дорожное картирование не очень распространенный инструмент планирования, поскольку унифицированные подходы и алгоритмы формирования дорожных карт еще не четко сформированы, структура данного метода жестко не задана, а сам процесс дорожного картирования требует высокой степени творчества.

К причинам, по которым автономным и бюджетным учреждениям в Российской Федерации необходимо применять инструментальный дорожное картирования, можно отнести следующее:

Разработка дорожной карты – это, в первую очередь, эффективное планирование всех сфер и факторов, задействованных в развитии общеобразовательного учреждения.

Создание дорожных карт позволяет руководителям общеобразовательных учреждений быть уверенными в том, что в нужный момент они будут вооружены соответствующими технологиями, необходимыми для осуществления своей стратегии и плана, поскольку дорожные карты включают точную характеристику – время.

Дорожная карта связывает такие явления, как стратегия бизнеса, сведения о потребителях образовательных услуг, а также управленческие решения.

При составлении дорожных карт на поверхности становятся все недочеты в плане развития, что позволит избегать возможных проблем.

Дорожная карта позволяет определять промежуточные результаты и корректировать направления своей деятельности.

Используя такую технологию, как дорожная карта, гораздо проще более доступно разъяснить общественности, в каком направлении движется та или иная сфера государственного управления [16; с. 34].

План деятельности Минфина Российской Федерации на 2013 – 2018 гг. выделяет следующие этапы дорожного картирования для учреждений, ведущих свою деятельность в бюджетной сфере.

Этап 1. Подготовка исследования, определение необходимости его проведения.

- формулировка проблемы, которая должна быть решена посредством картирования;
- составление списка субъектов, которые заинтересованы в этом исследовании (государственные представители, представители коммерческого и общественного секторов);
- анализ степени заинтересованности каждого из субъектов в проведении исследования;
- создание руководящего исследованием органа. Разработка дорожной карты – довольно дорогое и требующее значительного времени мероприятие, вследствие этого необходим опытный руководитель;

- формулировка цели исследования и определение времени для его проведения;

- определение объема финансового обеспечения.

Этап 2. Разработка дорожной карты, определение человеческих потребностей в услуге. На этом этапе можно рассмотреть сценарии технологического развития.

- определение главных характеристик, свойств и критериев эффективности, которые должны быть присущи государственным (муниципальным услугам);

- определение альтернатив и временных сроков их развития.

Сложно достижимая цель может вызвать необходимость в определенных изменениях в законодательстве. Если рассматривать несколько альтернатив параллельно, на дорожной карте должны быть обозначены точки принятия решений, стоит ли рассматривать данную альтернативу дальше или нет. Также очень важно определить зависимость от материальных, кадровых, интеллектуальных и других ресурсов.

Этап 3. Реализация технологической дорожной карты.

1. Экспертиза и официальное одобрение дорожной карты.

2. Создание и реализация плана внедрения технологической дорожной карты. [48; с. 14].

При разработке плана мероприятий региональной дорожной карты следует:

- учитывать специфические особенности субъекта РФ;
- ориентироваться на мероприятия дорожной карты;
- уточнять мероприятия дорожной карты в соответствии с компетенцией органов исполнительной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления, образовательных организаций.

При этом главными мероприятиями региональной дорожной карты должны стать мероприятия:

- по совершенствованию и поэтапному повышению оплаты труда педагогических работников соответствующих уровней образования;
- по обеспечению доступности дошкольного образования [48; с. 7].

В сфере общего образования особо актуальна проблема внедрения в образовательный процесс федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС). Система мероприятий по формированию условий для внедрения ФГОС должна включать планирование и создание условий для обучения обучающихся по новому государственному образовательному стандарту:

- закупка необходимого оборудования и учебно-методических пособий;
- повышение уровня квалификации педагогов;

Особо внимательно следует отнестись к разработке методологии и инструментария для анализа готовности обучающихся к освоению образовательных программ начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования и профессионального образования, мониторинга готовности обучающихся основной школы к выбору образовательного и профессионального направления и анализа уровня социализации выпускников школ.

Также остро стоит вопрос о разработке и внедрении системы оценки качества общего образования.

«Планируемыми процедурами по решению этой проблемы может стать разработка и утверждение положений и регламентов функционирования региональной системы оценки качества общего образования, в том числе с учетом федеральных методических рекомендаций по показателям эффективности деятельности подведомственных учреждений общего образования, их руководителей и основных категорий работников, в том числе в связи с использованием дифференциации заработной платы педагогических работников» [52; с. 14].

Тесную взаимосвязь с вышеназванной проблемой имеет применение механизмов эффективного контракта с педагогами в системе общего образования. Органам государственной власти субъектов РФ могут быть рекомендованы дифференциация размера средней заработной платы педагогических работников государственных учреждений с учетом квалификации, качества и результативности их деятельности и других характеристик, а органам местного самоуправления – планирование дополнительных расходов местных бюджетов на повышение оплаты труда педагогических работников общеобразовательных организаций в соответствии с Указом Президента РФ от 07.05.2012 N 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [42; с. 17].

В заключение следует сказать, что такой инструмент, как дорожная карта – довольно мягкий инструмент прогнозирования и государственного управления развитием технологий. Он, разумеется, имеет недостатки:

- достаточной дорогой;
- сложный (требует основательной экспертизы и довольно долгого процесса разработки, что делает дорожную карту невозможной для применения, либо позволяет лишь ограниченное свое использование).

Тем не менее, применение этого инструмента дает возможность для сосредоточения усилий государства на развитии отечественного образования и науки, технологии, на укреплении и реализации научно-технической возможностей.

Таким образом, при обобщении опыта применения методов стратегического планирования в ОО, выявлены преимущества автономной ОО:

1. Учредитель устанавливает для учреждения государственное (муниципальное) задание и осуществляет финансовое обеспечение исполнения задания с учетом расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества.

2. Автономное учреждение самостоятельно распоряжается как полученной из бюджета субсидией на выполнение государственного задания учредителя, так и средствами, полученными от оказания платных услуг или исполнения работ по договорам помимо исполнения задания учредителя.

3. Автономное учреждение имеет право открывать счета в кредитных организациях и привлекать заемные средства в рамках осуществления своей деятельности.

4. Автономное учреждение, созданное посредством изменения типа бюджетной организации, вправе возвратиться к бюджетной форме без переоформления разрешительных документов.

5. Одна из *глобальных стратегических целей* развития автономных учреждений, рекомендуемых на государственном уровне – создание наиболее конкурентоспособных по сравнению с другими территориями РФ условий накопления и сохранения человеческого потенциала.

6. Под *планированием* мы будем понимать процесс, с помощью которого система адаптирует свои ресурсы к изменениям внутренних и внешних факторов.

7. *Структура стратегического менеджмента* в образовательных организациях состоит из следующих элементов: формирование целей, стратегический анализ, выбор стратегии развития, реализация стратегии, оценка результатов применения стратегии.

8. *Дорожная карта* – наглядное представление пошагового сценария развития определенного объекта.

ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МАОУ СОШ №68 С УГЛУБЛЕННЫМ ИЗУЧЕНИЕМ ОТДЕЛЬНЫХ ПРЕДМЕТОВ

2.1 Анализ внутренней среды МАОУ СОШ №68 с углубленным изучением отдельных предметов

Общеобразовательное учреждение – это один из самых важных институтов в обществе, отражающий состояние и тенденции развития социума. Однако и изменения в обществе сказываются на системе образования, требуют от нее подвижности и способности быстрой адаптации к меняющимся условиям внешней среды.

Стратегической задачей развития школьного образования на сегодняшний день является обновление его содержания, методов обучения и достижение на этой базе новейшего качества его результатов. В концепции федерального государственного образовательного стандарта общего образования (под редакцией А.М.Кондакова) утверждается, что важнейшей особенностью сегодняшнего этапа развития школьного образования является то, что происходящие в стране, а, следовательно, и в школе, социально-экономические изменения совпали по времени с общемировыми тенденциями перехода от индустриального общества к информационному [33; с. 5].

Прежде чем, мы перейдем к анализу внутренних и внешних факторов МАОУ СОШ №68 с углубленным изучением отдельных предметов, остановимся на характеристике специфики этого образовательного учреждения.

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 68 с углубленным изучением отдельных предметов была основана в 1934 году первоначально под номером 145 и находилась в левом крыле здания школы № 22. С 1994 года наименование

школы было изменено на Муниципальное общеобразовательное учреждение среднюю общеобразовательную школу № 68 с углубленным изучением математики.

С 2010 года наименование школы было изменено на Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение среднюю общеобразовательную школу № 68 с углубленным изучением математики. С 2011года – Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение среднюю общеобразовательную школу № 68 с углубленным изучением отдельных предметов. С 2013 года – Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение среднюю общеобразовательную школу №68 с углубленным изучением отдельных предметов.

В связи с празднованием 80-летия образовательного учреждения 17 октября 2014 года на здании Учреждения была открыта мемориальная доска Марии Сергеевны Коротаевой, учителю математики, заслуженному учителю РСФСР, отличнику народного просвещения.

В 2014 году Учреждение стало победителем Городского конкурса «Лучшая образовательная организация 2014г.» по теме «Сохранение педагогического потенциала».

В 2015 году Учреждение стало призером городского конкурса на лучшую организацию работы по пропаганде здорового образа жизни, профилактике правонарушений, всех видов зависимостей, социально обусловленных заболеваний, в том числе ВИЧ/СПИДа.

В 2015 и 2016 году Учреждение входит в ТОП-200 рейтинга школ Российской Федерации по версии рейтингового агентства RAEX.

В 2017 году школа стала победителем городского конкурса «Инновации в образовании», получив статус городской инновационной площадки на 2017-2019 годы.

В 2017 году школа одержала победу в городском конкурсе «Лучшая методическая служба» [54].

Специфика: МАОУ СОШ №68 с углубленным изучением отдельных предметов при соблюдении лицензионных условий в части использования в образовательном процессе учебных образовательных программ, обеспечивающих дополнительную (углубленную) подготовку обучающихся по математике на всех уровнях общего образования реализует углубленное изучение математики. Учитывая запрос родителей, на уровне среднего общего образования реализуется социально-экономический профиль: изучение математики, обществознания, экономики, права и географии на профильном уровне.

Целью образовательной деятельности Учреждения является формирование общей культуры личности учащихся на основе усвоения обязательного минимума содержания общеобразовательных программ, обеспечивающих дополнительную (углубленную) подготовку по математике; освоения навыков культуры самостоятельной деятельности, их адаптация к жизни в социуме, создание базы для сознательного выбора и последующего освоения профессиональной образовательной программы, воспитание таких черт, как: гражданственность, трудолюбие, уважение к правам и свободам человека, любовь к окружающей природе, Родине, семье, формирование здорового образа жизни.

Характеристика района нахождения Учреждения

Учреждение расположено в Орджоникидзевском районе в центральной части микрорайона Уралмаш. Ближайшие остановки транспорта: трамваи 8, 22 – Победы-Индустрии, троллейбусы 8, 10 ДГБ №15.

Ресурсы получения обучающимися дополнительного образования за пределами Учреждения ограничены возможностями: ДЮЦ «Контакт», дом культуры «Уралмаш» и «Лаврова», музыкальной школы №2 им Глинки. В шаговой доступности располагаются две библиотеки: БИЦ «Орджоникидзевский» – библиотекой им. А.М. Горького (Ильича, 20) и детская библиотека №35 им. Н.К. Крупской (Стахановская, 5).

Из спортивных центров относительно доступны спорткомплексы «Уралмаш» (Бакинских комиссаров, 6), детско-юношеской спортивная школа № 19 «Детский стадион» (Кировградская, 30) и лыжная база (Бакинских комиссаров, 13). В пешеходной доступности находятся парк Победы, к/т «Знамя». Основную часть контингента учащихся составляют дети семей родителей, работающих в бюджетной сфере, ориентированных на повышенный уровень образования и проживающих в микрорайоне Уралмаш.

Структура управления в учреждении построена с целью обеспечения оптимального сочетания государственных и общественных основ, в интересах всех участников этого процесса. Она направлена на реализацию определенных законом РФ «Об образовании в Российской Федерации», прав работников учреждения, учеников и их родителей: на участие в управлении учреждением, удовлетворение потребностей и интересов всех участников образовательного процесса, разрешение противоречий и конфликтов между участниками образовательного процесса.

Таблица 1. Административное управление осуществляет директор и его заместители

<i>ФИО руководителя ОУ</i>	<i>Педагогический стаж</i>	<i>Административный стаж</i>
Рогова Елена Николаевна	30 лет	17 лет В должности директора – 7 лет
<i>ФИО заместителей руководителя по направлениям:</i>	<i>Педагогический стаж</i>	<i>Административный стаж</i>
По учебно-воспитательной работе		
Скопина Анна Геннадьевна	6 лет	2 года
Сузьмина Анастасия Александровна	17 лет	5 лет
Мазитова Юлия Николаевна	26 лет	4 года
По учебно-методической работе		
Бондарева Ольга Владимировна	22 года	2 года

Продолжение таблицы 1

По ИКТ и инновационной деятельности		
Воробьев Михаил Владимирович	-	5 лет
По воспитательной работе		
Терехина Наталья Сергеевна	17 лет	11 лет
По административно-хозяйственной работе		
Галиева Факия Романовна	-	30 лет

Директор реализует общее руководство всеми областями деятельности Учреждения, определяет его структуру, должностные обязанности работников, обеспечивает результативное сотрудничество и взаимодействие между всеми внутренними структурами и органами как местного самоуправления, так и вышестоящими органами.

Управление воспитательным процессом является организацией совместной работы и общения обучающихся, регулирование возникающих отношений в ученической среде. Воспитательный процесс реализуется главным образом через участие всех учеников в коллективные творческие мероприятия, которые направлены на развитие Учреждения. Также через создание воспитывающих ситуаций, которые охватывают всех обучающихся, а в особенности тех, отношения которых вызывают опасения; и имеющих цель в гуманизации отношений и корректировке их познавательного, эмоционально-мотивационного и поведенческого аспектов. Управление воспитательным процессом Учреждения осуществляется через массовые, коллективные, групповые и индивидуальные формы его организации. Наиболее важное условие повышения эффективности воспитательного процесса – прежде всего, оптимальное сочетание всех вышеперечисленных составляющих.

Цель управления школой – обеспечение эффективного управления функционированием, развитием образовательной системы учреждения и предоставляемых качественных образовательных услуг.

Основные *стратегические задачи*, решением которых занимается руководство школы:

- совершенствование оценки качества образования;
- привлечение независимых экспертов;
- принятие управленческих решений [61].

Учреждение специализируется на обеспечении доступности нового качества образования за счет реализации внутреннего потенциала при решении стратегических и тактических задач. Создание такого образовательного пространства, которое способствует раскрытию и воспитанию любых талантов у учащихся, формирует образованную и развитую личность, способную постоянно совершенствоваться, способную к осознанному профессиональному выбору в условиях современного информационного общества, обладающую высоко коммуникативной культурой, признающую человека и природу как жизненную ценность, несущую ответственность за свое здоровье.

Характеристика педагогического коллектива учреждения:

Всего в образовательном Учреждении обеспечивают образовательный процесс 76 сотрудников, из них 52 учителя, 6 заместителей директора (тоже являются учителями по совместительству) и 1 директор.

По уровню образования:

Имеют высшее образование – 86,5%

Имеют среднее специальное образование – 13,5%.

Таблица 2. По стажу работы

До 5 лет	От 5 до 10 лет	От 10 до 20 лет	От 20 до 30 лет	Более 30 лет
13 чел.	8 чел.	10 чел.	15 чел.	6 чел.
25%	15,4%	19,2%	28,8%	11,5%

Таблица 3. По возрастному цензу педагогических работников

Общее количество	Моложе 30 лет	От 30 до 40 лет	От 40 до 55 лет	Старше 55 лет
52	13	11	23	5
100%	25%	21,2%	44,2%	9,6%

По квалификационным категориям:

В настоящее время в школе: с высшей квалификационной категорией – 17 педагогов, что составляет 32,7%; с первой квалификационной категорией – 26 педагогов, что составляет 50%; не имеют квалификационную категорию – 9 педагогов, что составляет 17,3%.

Общая характеристика контингента обучающихся

В 2017-2018 учебном году в учреждении обучалось 1092 обучающихся в 39 классах-комплектах. Средняя наполняемость классов составляет 28 человек.

Численность обучающихся:

- начальная школа – 469 чел.
- основная школа – 506чел.
- средняя школа – 117 чел.

Количество классов:

- начальная школа – 16 классов,
- основная школа – 19 классов,
- средняя школа – 4 класса.

Анализ внутренней среды

1. К внутренней среде общеобразовательного учреждения, в первую очередь, отнесем участников образовательного процесса:

– *педагоги* (большая часть сложившегося сильного педагогического коллектива полностью готова к развитию образовательного учреждения, тем не менее, возможны разногласия между частью педагогов «старой закалки» и администрацией школы, вносящей изменения в процесс образовательной

деятельности). Количество педагогов, имеющих высшую квалификационную категорию, свидетельствует о соответствии результатов аттестации уровню кадрового потенциала ОУ.

Аттестация педагогических работников

Аттестация педагогического работника позволяет оценить не просто показатели прошлого этапа деятельности учителя, а прирост (приращение), изменение уровня профессиональной компетентности.

На 2015 аттестационный год приходится самое большое количество аттестующихся педагогов, что было связано со сроками окончания действия имеющихся категорий. За период 2014-2017 необходимо отметить стабильность показателей по количеству аттестованных работников на ВКК. В 2017 году при общем количестве аттестовавшихся на ВКК (6 человек) 2 человека (33,3%) аттестованы с 1КК на ВКК.

Высокий профессионализм, авторитет педагогов Учреждения проявляются в экспертной деятельности. Бондарева О.В., Вдовина Н.А., Сузьмина А.А., Терехина Н.С. входят в состав областного банка экспертов Главной аттестационной комиссии. Политова Е.Е., Норицына Н.С. – эксперты РЦОИ ЕГЭ. Вдовина Н.А., Емельянова Т.Б., Кушнина С.А., Филиппова Н.В. – эксперты ОГЭ. Бондарева О.В. входит в состав экспертной группы городских мероприятий Подпроекта «Одарённые дети».

Таблица 4. Аттестация педагогических работников

Прошли аттестацию руководящие работники			Прошли аттестацию педагоги		
2015-2016	2016- 2017	2017-2018	2015-2016	2016- 2017	2017-2018
2	3	2	15	11	9

Курсовая подготовка педагогических и руководящих работников

Курсовую подготовку с получением удостоверения в 2017 году прошли 55 человека, прослушанных часов – 6250, наименований ОП – 38.

Из состава педагогических работников КПК прошли 49 человек (94,2% от 52 чел.), прослушанных часов – 5616.

Из состава руководящих работников КПК прошли 5 человек (83,3% от 6 чел.), прослушанных часов – 558.

Инженер по ИТ (1 чел.) прошел обучение по двум образовательным программам, прослушанных часов – 76.

Необходимо отметить, что объективно в ОУ созданы условия для возможности проявить себя, представить свой профессиональный педагогический опыт работы. Об этом говорит участие педагогических и руководящих работников ОУ в профессиональных и творческих педагогических конкурсах.

В 2017-2018 учебном году конкурсах профессионального мастерства приняли участие педагогических работников – 21 человек (42 %).

Так, с целью обобщения и диссеминации собственного инновационного опыта и стимулирования дальнейшего профессионального роста педагогов в области приобретения и развития профессиональных компетенций было организовано и поведено 2 конкурса: школьный конкурс профессионального мастерства педагогов «Галерея методических идей» (в нем 2 подконкурса) и школьный конкурс профессионального мастерства молодых специалистов «Педагогический дебют – 2017». В конкурсах приняли участие 17 педагогов (34%), из них – 3 человека (17,6% от участников) приняли участие в 2-х подконкурсах, представив опыт работы и в форме открытого урока, и мастер-класса.

– *родители* (организованное родительское сообщество, заинтересованное в успешном функционировании школы, готовы к совместной работе, направленной на развитие образовательного учреждения, однако и здесь есть возможность конфликта части родительского сообщества и нововведений в системе образования в школе);

Педагогический коллектив учреждения уделяет большое внимание работе с родителями. Классные руководители используют различные формы работы:

- проведение классных родительских собраний;
- общешкольные родительские собрания;
- индивидуальные беседы;
- консультации с учителями - предметниками;
- организация работы ОРК;
- общешкольные родительские конференции;
- помощь родителей в проведении различных акций, мероприятий;
- участие родителей в школьных мероприятиях, таких как «День матери», «Зарница», конкурс «Новогодний кабинет», товарищеских встречах между родителями, учащимися и педагогами по волейболу, спортивном празднике «Веселые старты», ярмарках изделий, выполненных родителями и обучающимися.

Большая часть родителей заинтересована в делах учреждения, в обучении и воспитании своих детей. Они посещают школу не только в дни родительских собраний, но и активно принимают участие во всех образовательных событиях.

Также в образовательном учреждении в системе анализируется уровень удовлетворенности родителей (законных представителей) оказанием образовательных услуг в образовательном учреждении.

Таблица 5. Результаты анкетирования «Удовлетворенность качеством образования»

Вопросы	Вполне удовлетворен	Скорее удовлетворен	Скорее неудовлетворен	Совершенно неудовлетворен
1. В какой степени Вы удовлетворены качеством обучения Вашего ребенка?	66%	33%	1%	0%

Продолжение таблицы 5

2. В какой степени Вы удовлетворены организацией учебно-воспитательного процесса в ОУ?	43%	56%	1%	0%
3. В какой степени Вы удовлетворены уровнем информированности и о деятельности образовательного учреждения посредством информационно – коммуникативных технологий (сайт, Интернет)	46%	46%	6%	2%
4. В какой степени Вы удовлетворены организацией и качеством питания вашего ребенка?	23%	50%	18%	9%
5. В какой степени Вы удовлетворены состоянием материально-технической базы ОУ?	45%	53%	1%	1%
6. В какой степени Вы удовлетворены санитарно – гигиеническими условиями в ОУ?	44%	54%	1%	1%
7. В какой степени Вы удовлетворены внеклассной работой, организованной в ОУ?	42%	46%	8%	4%
8. Удовлетворены ли Вы взаимоотношениям и педагогов с обучающимися?	55%	44%	1%	0%

Продолжение таблицы 5

9. Удовлетворены ли Вы взаимоотношениям и педагогов с родителями?	52%	48%	0%	0%
10. Удовлетворены ли Вы взаимоотношениям и администрации с родителями?	41%	58%	1%	0%
11. В какой степени Вы удовлетворены получаемой информацией о Вашем ребенке через Дневник. ру?	55%	39%	5%	1%
12. В какой степени Вы удовлетворены платными услугами.	54%	36%	9%	1%

Уровень удовлетворенности родителей (законных представителей) стабилен и составляет 72%. Стабильность данного показателя указывает на наличие категории участников образовательных отношений, категорически не приемлющих самостоятельное освоение учебного материала и/или применение компьютерных технологий на дому.

Поддержанию стабильности данного показателя способствовала работа административного и педагогического персонала образовательной организации. В плане реализации эксперимента были предусмотрены мероприятия, направленные на разрешение негативных сторон, озвученных родителями (законными представителями) и педагогическим работниками: проводилась методическая и информационно-техническая поддержка педагогов; для обучающихся и родителей был предусмотрен консультативный день (суббота), в ходе которого можно было получать пояснения как по учебному материалу, так и инструктивного характера; были

организованы круглые столы и инструктажи по обеспечению применения дистанционных образовательных технологий в учебном процессе.

– *обучающиеся* (полностью сложившийся коллектив обучающихся, мотивированных на получение фундаментального образования, осознает всю его важность и значимость, за исключением тех, кто находится в сложной семейной ситуации, имеет определенные отклонения в поведении и вредные привычки).

Таблица 6. Численность обучающихся

<i>Год обучения</i>	<i>2013-2014</i>	<i>2014-2015</i>	<i>2015-2016</i>	<i>2016-2017</i>	<i>2017-2018</i>
Количество учащихся	942 чел	1003 чел.	1036 чел.	1070	1092
Количество классов	35	37	38	38	39
Средняя наполняемость	26 чел.	26,4 чел.	26,4 чел.	27,4 чел.	28 чел.

Важно отметить и положительную динамику в *качестве образования обучающихся по итогам учебного года, промежуточной итоговой аттестации*

По итогам 2017 – 2018 учебного года качество обученности во 2-11 классах составляет 66,3%.

- 2016-2017 уч. год – 62%
- 2015-2016 уч. году – 60%
- 2014-2015 уч. году – 58,4%
- 2013-2014 уч. году – 52,8% [53; с. 36].

Необходимо отметить, что на протяжении нескольких лет обучающиеся школы показывают стабильные и положительные результаты.

Таблица 7. Качество образования

Классы	2013-2014	2014- 2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
2-4 классы	68%	71%	72,2%	70%	73,6%
5-9 классы	41,4 %	55%	50,3%	56,7%	61,1%
10-11 классы	26%	44%	64%	64%	69,9%

Таким образом, можно сделать вывод о положительной динамике показателей качества знаний по всем параллелям, что говорит о планомерной и эффективной деятельности педагогического коллектива.

Анализ результатов ГИА позволяет ежегодно получать обобщённую информацию об уровне и качестве общеобразовательной подготовки обучающихся 11-х кл. и выявлять тенденции изменений состояния достижений выпускников.

Важным показателем работы школы является процент поступления выпускников школы в высшие учебные школы. Свыше 95% обучающихся ежегодно поступают в высшие учебные заведения [53; с. 37]. Растет количество учеников, выбирающих вузы политехнического профиля, повышается количество обучающихся, поступающих в вузы на бюджетной основе (рис.1). Все это свидетельствует о высоком качестве обученности выпускников школы.

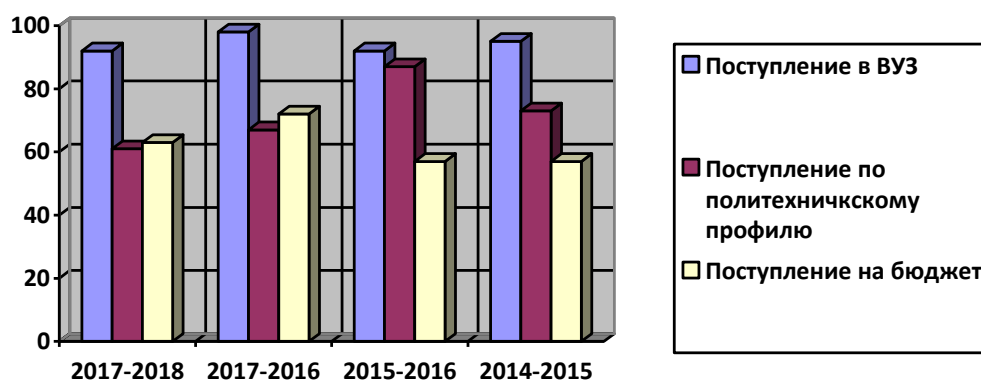


Рис. 1. Поступление выпускников в высшие учебные школы

Школа не имеет выпускников, не преодолевших минимальный порог по обязательным предметам, все выпускники успешно сдали выпускные экзамены по обязательным предметам и получили аттестаты. Это говорит о том, что система работы, проводимая педагогическим коллективом при подготовке к итоговой аттестации выпускников, и управленческие решения администрации образовательного учреждения выбраны верно и ведут к положительным результатам.

2. *Управленческий уровень.* В образовательном учреждении имеется разработанная модель реорганизации системы управления, хотя на протяжении долгих лет эта модель учитывала далеко не все особенности общеобразовательного учреждения. На самом деле желаемая модель системы управления в школе не всегда совпадает с реальностью. Для успешного управления Учреждением управленческий персонал регулярно посещает курсы повышения квалификации.

Таблица 8. Повышение квалификации управленческого персонала

№	ФИО	Должность	Кол-во часов
1	Рогова Елена Николаевна	Директор	12
2	Терехина Наталья Сергеевна	зам. директора по ВР	244
3	Скопина Анна Геннадьевна	зам. директора по УВР	18
4	Сузьмина Анастасия Александровна	зам. директора по УВР	40
5	Мазитова Юлия Николаевна	зам. директора по УВР	64
6	Бондарева Ольга Владимировна	зам. директора по УМР	30
7	Воробьев Михаил Владимирович	зам. директора по ИТ	90
8	Галиева Факия Романовна	зам. директора по АХР	40
9	Барейша Оксана Андреевна	Секретарь	500

3. *Организационный уровень.* Образовательное учреждение сотрудничает со многими ВУЗами города Екатеринбурга, с Институтом регионального развития, с Томским государственным университетом систем управления и радиоэлектроники, с центром «Одаренность и технологии», с образовательным центром «Школьный университет», а также с Домом учителя. Однако нет четко разработанного механизма, который позволял бы делать данные взаимодействия долгосрочными.

4. *Инновационный уровень.* Инновационные программы и технологии, применяемые в образовательном процессе, к сожалению, разделяются не всем педагогическим коллективом, что способствует формализации применения данных инноваций. Стоит также отметить, что ряд учителей работают по инновационным учебным программам. Образование и опыт работы позволяют педагогам самостоятельно составлять программы по элективным курсам.

Оценить работу педагогов по использованию современных технологий позволяет посещение открытых уроков: так, в 2015-2016 уч.г. число педагогов, применяющих инновационные методы обучения в образовательном процессе возросло с 53% до 70%. Так, например, на основе проблемного обучения от начала и до конца проведено уроков у 40% учителей таких как: Павлова Н.А., Шилова Г.В., Мазитова Ю.Н., Чугунова Л.В., Политова Е.Е., Вдовина Н.А., Кушнина С.А., Левинская Н.А. (молодой специалист), Лебедева И.С. и др. (на 10% больше, чем в прошлом уч.г.) [52; с. 72].

5. *Материально-технический уровень.* Школа имеет необходимое оснащение компьютерной техникой и локальными сетями. Все же требуется дальнейшее расширение лабораторного оборудования по физике, химии и биологии. Также необходим капитальный ремонт школьного здания. Решение этих проблем обусловлено бюджетным финансированием, а также партнерством с коммерческими организациями.

Оснащенность учебного процесса

Проектная мощность Учреждения – 685 учащихся в одну смену. В Учреждении имеется 34 учебных кабинета, спортивный зал, актовый зал, библиотека с читальным залом и лекционный зал, оборудованный на 50 мест. Все кабинеты оснащены необходимой мебелью.

Техническое оснащение кабинетов:

1. Рабочее место учителя с выходом в Интернет – 100%
2. Интерактивная доска – 59% (20 ИД)
3. Мультимедийный проектор – 96% (32 МП)
4. Документ – камера – 1 шт.
5. Мобильный компьютерный класс – 3 шт.
6. Интерактивная лаборатория – 1 шт.

Библиотека школы укомплектована печатными образовательными ресурсами и ЭОР по всем учебным предметам учебного плана, а также имеет фонд дополнительной литературы, который включает детскую

художественную и научно-популярную литературу, справочно-библиографические и периодические издания, сопровождающие реализацию основных образовательных программ начального, основного и среднего общего образования.

Общий фонд библиотеки – 22892 экземпляра. Библиотека укомплектована печатными образовательными ресурсами и ЭОР по всем предметам учебного плана – 15798 экземпляра учебников и 1373 объекта медиатеки [53; с. 46]. В наличии фонд дополнительной литературы в количестве:

- детская художественная литература – 6475 экземпляров;
- научно-популярная, методическая литература – 485 экземпляров;
- справочная литература – 1585 экземпляров;
- периодические издания – 7 экземпляров.

В образовательной организации создана насыщенная информационно - образовательная среда, которая постоянно развивается и эффективно используется. Управление ОУ автоматизировано информационной системой «Дневник.ru». Ведется электронный документооборот, электронный журнал.

На наш взгляд, перед формулированием стратегии развития автономного образовательного учреждения в современных экономических условиях очень важно провести SWOT-анализ предоставляемых платных образовательных услуг.

Таблица 9. Выявление спроса на платные образовательные услуги

1.Хотите ли Вы, чтобы ваш ребенок получал платные образовательные услуги в своем образовательном учреждении (МАОУ СОШ № 68)						
	6-е классы(62 чел)	7-е классы(68 чел)	8-е классы(32 чел)	9-е классы (36 чел)	10-е классы (28чел)	11-е классы (30чел)
да	50ч – 81%	47ч – 69%	31ч - 97%	21ч – 58%	17ч – 61%	25ч – 83%

Продолжение таблицы 9

Нет	12ч – 19%	21ч – 31%	1ч – 3%	15ч – 42%	11ч – 39%	5ч – 17%
2. С какой целью Ваш ребенок хотел бы получать платные образовательные услуги						
расширить знания по предмету	22ч – 44%	20ч – 47%	14ч – 45%	4ч – 19%	6ч-35%	
повысить качество знания по предмету	16ч – 32%	18ч – 38%	10ч – 32%	3ч – 14%	7ч-41%	3ч-12%
приобрести уверенность в предмете	8ч – 16%	3ч – 6%	5ч – 16%		1ч-6%	
хорошо подготовиться к итоговой аттестации	4ч – 8%	5ч – 11%	2ч – 6%	14ч – 66%	7ч-41%	22ч-88%
3. Какая область образования вас интересует больше всего						
Математика	40ч – 80%	46ч – 98%	19ч – 61%	17ч-81%	17ч-100%	17ч – 68%
Информатика			3ч – 10%			
Русский язык	16ч – 32%	17ч – 36%	11ч – 35%	17ч-81%	8ч – 47%	11ч – 44%
Литература						
История	3ч – 6%	5ч – 11%	3ч – 10%	1ч-5%		
Обществознание					2ч – 12%	8ч-32%
Физика	3ч – 6%	5ч – 11%	9ч – 30%	7ч-33%	7ч – 41%	7ч – 28%
Химия						
Английский	31ч – 62%	15ч – 32%	8ч -26%	4ч- 20%	1ч – 6%	4ч – 16%
География						
Биология			1ч – 3%	1ч- 5%		2ч -8%

Продолжение таблицы 9

Спорт.секции		4ч – 9%			1ч – 6%	
4. Кого из специалистов школы Вы бы хотели видеть своими преподавателями						
Кужлева Л.М, Ставрова О.А, Павлова Н.А, Филиппова Н.В., Токарева И.П., Вдовина Н.А, Емельянова Т.						
5. Какое время занятий Вас наиболее устроит						
утреннее 8.00	10ч – 20%	1ч – 2%	1ч – 3%	15ч – 71%	10ч – 59%	12ч – 48%
дневное (до или после основных уроков)	33ч – 66%	44ч – 94%	25ч – 80%	6ч – 29%	6ч – 35%	11ч – 44%
вечернее	7ч – 14%	2ч – 4%	5ч -16%		1ч – 6%	2ч – 8%

Результаты проведенного анкетирования показали, что в МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов имеется родительский спрос на платную образовательную услугу. Основной целью по запросу родителей является расширение знаний по предмету и повышение качества знания у обучающихся.

Главной целью востребованности среди 9-х и 11-х классов является дополнительная подготовка к итоговой аттестации. В равнозначном отношении среди 10-х классов обучающиеся хотят повысить знания по предмету и уже начать подготовку к итоговой аттестации.

Таблица 10. Анализ платных образовательных услуг по г.Екатеринбургу и Орджоникидзевскому району

<i>Название образовательной организации</i>	<i>Юридический адрес</i>	<i>Наименование платных образовательных услуг</i>	<i>Ориентировочная стоимость образовательных услуг</i>
МАОУ Лицей № 110	г. Екатеринбург, ул. Бажова, 124	Центр развития ребенка. Дошкольное образование;	1 занятие – 100 руб. 32 ч./мес. 3200 руб.

		Развитие познавательных способностей младших школьников. 1-4 класс; К пятерке шаг за шагом. 5-11 класс; Математика. Логика. Решение конкурсных задач. 5-11 класс.	1 занятие – 80 руб. 4 ч./мес. 320 руб. 1 занятие – 100 руб. 4 ч./мес. 400 руб. 1 занятие – 100 руб. 8 ч./мес. 800 руб.
МБОУ СОШ № 164	г. Екатеринбург, ул. Новгородцевой, 17-а	Стартовая школа. Дошкольное образование; Секреты успешной учебы. 5-9 классы; Практикум для старшеклассников и абитуриентов. 9-11 классы.	1 занятие – 62,50 руб. 32 ч./мес.=2000 руб. 1 занятие – 150 руб. 8 ч./мес.=1200 руб. 1 занятие – 150 руб. 8 ч./мес.=1200 руб.
МАОУ СОШ № 178 с углубленным изучением отдельных предметов	г. Екатеринбург, ул. Коммунистическая, 53	Школа развития. Дошкольное образование Спецкурс. (отдельные предметы) 5-11 классы	1 занятие – 91,67 руб. 24 ч./мес. 2200 руб. 1 занятие – 100 руб. 4 ч./мес. 400 руб.
МАОУ СОШ № 67 с углубленным изучением отдельных предметов	г. Екатеринбург, ул. Стачек, 20	Школа развития. Дошкольное образование	1 занятие – 60 руб. 25 ч./мес. 1500 руб.
МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов	г. Екатеринбург, ул. Кировградская, 40 А	Раз – ступенька, два – ступенька. От 5,5 лет; Эрудит. 1-4 класс Олимпиадная математика. 5-11 класс	1 занятие – 95 руб. 24 ч./мес. 2280 руб. 1 занятие - 150 руб. 4 ч./мес. 600 руб. 1 занятие - 150 руб. 4 ч./мес. 600 руб.

Продолжение таблицы 10

МАОУ СОШ гимназия № 99	г. Екатеринбург, ул. Баумана, 17	Школа развития. Дошкольное образование	1 занятие – 150 руб. 16 ч./мес. 2400 руб.
		Юный эрудит. 1-4 класс	1 занятие – 150 руб. 4 ч./мес. 600 руб.
		Спецкурс. Математика. 5-11 классы.	1 занятие – 150 руб. 8 ч./мес. 1200 руб

Изучение коммерческого предложения по определению стоимости за одно занятие в Школе развития

Изучив рынок стоимости оказания платных дополнительных образовательных услуг в ОУ № 67,99,178, Орджоникидзевского района и ОУ №164 Кировского района, ОУ №110 Октябрьского района г. Екатеринбурга, сделаны следующие выводы:

1. Средняя стоимость одного занятия в школе развития
 - в Орджоникидзевском районе составляет 105,5 рублей,
 - в городе Екатеринбург 100,71 рублей
 - в ОУ № 68 стоимость одного занятия составляет 95 рублей.
2. Стоимость одного академического часа в Орджоникидзевском районе составляет от 100 до 150 рублей, в ОУ № 68 стоимость одного занятия составляет 150 рублей.

Таким образом, можно сделать вывод, для перспективы развития образовательной организации целесообразно расширение спектра платных услуг, предоставление которых среди других учреждений города и района ограничено (с учётом запросов родителей), например, введение спецкурсов «второй иностранный язык» и «инженерная школа». Так же продолжать работу по программам дошкольного развития и спецкурсы по углубленному изучению математики.

2.2 Анализ внешней среды МАОУ СОШ №68 с углубленным изучением отдельных предметов

Анализ внешней среды помогает учреждению вовремя спрогнозировать возникновение угроз и возможностей, разработать план мероприятий на случаи возникновения непредвиденных обстоятельств, а также стратегию достижения целей и изменения потенциальных угроз в выгодные возможности.

Социальная активность и внешние связи учреждения

С целью решения проблемы социальной адаптации и профессионального самоопределения школьников в Учреждении созданы следующие условия:

- Учреждение является базой для проведения педагогической практики студентов УрГПУ и РГППУ;
- достаточно представлен спектр дополнительного образования и платных дополнительных услуг;
- в течение года обучающиеся постоянно принимают участие в олимпиадах, Интернет-каруселях по предметам, готовят и защищают творческие проекты;
- постоянно обновляется стенд по профориентации для обучающихся;
- традиционным стало участие школы в районном конкурсе по избирательному праву «Момент истины»;
- для формирования социально-значимого опыта обучающихся в течение года
- принимают участие в различных благотворительных акциях. (Месячник милосердия, «Весенняя Неделя Добра», «Помощь ветерану», «Подарок солдату»);
- участие в проекте «Профи-дебют» («Диалог»).

*Использование возможностей воспитательного пространства микрорайона
(взаимодействие с социальными партнерами)*

- сотрудничество с БИЦ «Орджоникидзевский» – библиотекой им. Горького (беседы, встречи с интересными людьми, ветеранами, просмотр тематических фильмов, презентаций, участие в игровых мероприятиях, различных конкурсах);
- Детской библиотекой №35 им. Н.К. Крупской;
- сотрудничество с детско-юношескими центрами «Контакт», «Галактика», «Диалог»;
- МБОУ дополнительного образования детско-юношеской спортивной школы № 19 «Детский стадион»;
- сотрудничество с премьер-залом «Знамя».

За долгую историю работы МАОУ СОШ №68 с углубленным изучением отдельных предметов активно развивается, применяя в образовательном процессе современных методик и технологий. Однако полноценное и всестороннее развитие возможно только после качественного анализа сильных и слабых сторон общеобразовательного учреждения.

Анализ внешней среды

1. *Нормативно-правовая база.* С одной стороны, имеется вся необходимая нормативно-правовая база, которая позволяет внедрить программу развития школы. Во всех нормативно-правовых актах разного уровня выражен общественно-государственный заказ на решения, направленные на развитие в сфере образования. С другой же, предстоит глобальная реорганизация всей системы образования в соответствии с Федеральным законом № 83 и законом «Об образовании», а также внедрением ФГОС нового поколения.

Деятельность Учреждения осуществляется на основе правовых актов. Основными правовыми документами МАОУ СОШ №68 является:

- Конвенция о правах ребенка;
- Конституция Российской Федерации;

- Федеральный закон «Об образовании» с учётом изменений;
- Стратегия социально-экономического развития России до 2020 года;
- Национальная образовательная стратегия «Наша новая школа»;
- Федеральные государственные образовательные стандарты нового поколения (ФГОС);
- Концепция федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы;
- Концепция духовно-нравственного развития и воспитания личности гражданина России;
- Гигиенические требования к условиям обучения школьников в современных образовательных учреждениях различного вида (СанПин 2.4.2.1178-02);
- нормативные правовые акты Свердловской области, регулирующие отношения в сфере образования;
- Постановления и Распоряжения Администрации города Екатеринбурга, другими нормативными правовыми актами органов местного самоуправления муниципального образования «город Екатеринбург»;
- Устав учреждения;
- локальные нормативные акты учреждения;
- договор об образовании, заключенный между учреждением и родителями (законными представителями) обучающихся.

Таким образом, правовая основа учреждения вполне основательная: устойчивая, конкретная. Самый главный правовой организационный документ в работе МАОУ СОШ №68 с углубленным изучением отдельных предметов – Устав, который содержит описание всех прав, обязанностей, родителей (законных представителей), учеников, ответственности рабочего персонала. Основная деятельность общеобразовательного учреждения регламентируется уставом школы.

Важно сказать о регулярной проверке правовых документов: проводится комиссия, которая контролирует безошибочность ведения правовых документов школы. Также контроль осуществляется Департаментом образования и науки, который заключается в своевременном исполнении постановлений, распоряжений высшего органа управления. Помимо этого коллектив МАОУ СОШ №68 стабильно осуществляет все правовые нормы, установленные высшим руководством, контролирует своевременное выполнение поручений.

2. *Социально-экономическое развитие.* Россия, в общем, и Екатеринбург в частности в последнее время демонстрирует динамичный рост и развитие (полученное право на проведение матчей чемпионата мира по футболу 2018 года, а также заявка на участие г. Екатеринбурга во Всемирной универсальной выставке ЭКСПО-2020»). По данным службы занятости по Свердловской области в регионе ощущается дефицит учителей. В связи с этим вырастает спрос на высококвалифицированных специалистов и в сфере образования тоже. Тем не менее, социально-экономическое развитие все же остается нестабильным, а перспектива пополнения бюджета, и, разумеется, финансирование образовательных программ, являются тоже не совсем определенными. Таким образом, так же снижается привлекательность платных образовательных услуг для их потенциальных потребителей.

– *Демографическая обстановка.* По официальным данным сайта г.Екатеринбурга: «Екатеринбург – один из немногих городов-миллиоников, чья численность имеет положительную динамику на протяжении последних лет (2004 год – 1334,4 тысячи человек, 2006 год – 1339,6 тысячи человек, 2008 год – 1354,4 тысячи человек, 2009 год – 1363,8 тысячи человек, 2010 год – 1375,4 тысячи человек)» [57].

Орджоникидзевский район является самым крупным среди районов города Екатеринбурга по количеству проживающего на его территории населения – 287,9 тыс. человек (в том числе население п. Садовый – 3,4 тыс. человек).

В 2017 году родились 3 541 человек, при этом естественный прирост составил 519 человек.

Было заключено 2386 браков, имели место 1263 развода [3; с. 11].

Таким образом, в районе отмечается постепенное увеличение числа обучающихся. Это позволяет производить выбор из всего широкого масштаба мотивированных обучающихся. В то же время выбранный контингент предъявляет довольно высокий общественный заказ на реализацию программ начального образования, и программ, направленных на углубленное изучение отдельных предметов, а именно математики, физики и информатики.

Бюджетное финансирование. Хотя возможность бюджета города и позволяет поддерживать средний уровень финансирования системы образования, все-таки она является недостаточной для капитального ремонта здания общеобразовательного учреждения, которое построено в 1934 году. Так же отсутствует четко сформированная система бюджетного финансирования, так как используются далеко не все возможные ресурсы для привлечения дополнительных финансовых вливаний из бюджета города или области. Немаловажным условием функционирования ОУ является обеспечение учебно-методического и материально-технического состояния образовательного процесса. Финансирование образовательного учреждения осуществляется за счёт бюджетных и внебюджетных средств, которые включают в себя областные субвенции, городской бюджет, платные образовательные услуги и спонсорскую помощь.

На диаграмме представлены доли основных статей расходования бюджетных и внебюджетных (платные услуги, спонсорская помощь) средств в 2017-2018 учебном году (рис. 2).

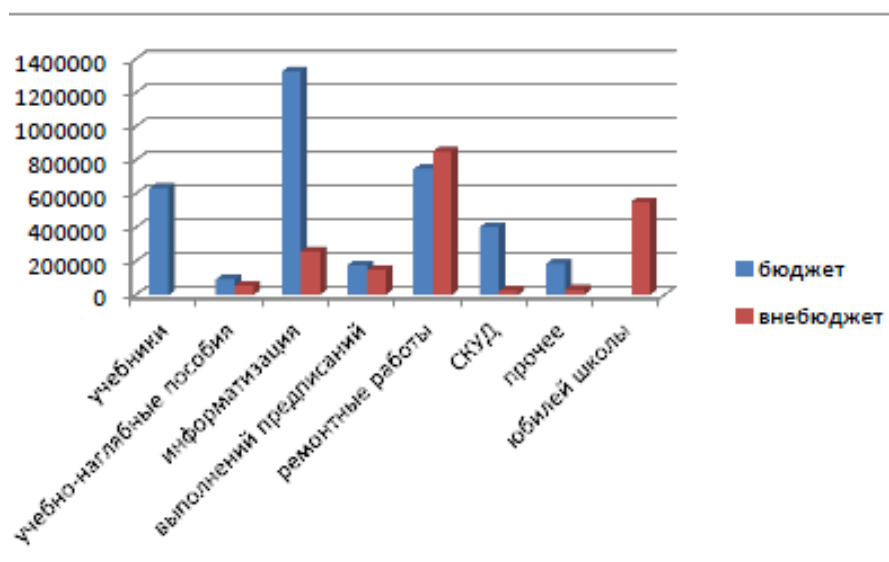


Рис.2. Доли расходования бюджетных и внебюджетных средств

Таблица 11. Расходование бюджетных и внебюджетных средств

Статьи расходования	Бюджет в руб.	Внебюджет в руб.
Учебники	635635	0
Учебно-наглядные пособия	93808	52766
Мебель	106916	126140
Выполнений предписания	178613	144767
Информатизация (компьютеры, интерактивное, мультимедийное оборудование и др.)	1327033	257445
Ремонтные работы	748762	851177
СКУД	404608	22471,81
Прочее	184700	31726
Юбилей Учреждения		552300
Всего	3680075	2038792,81

Ежегодно в учреждении проводится текущий ремонт в зданиях Учреждения, мероприятия, обеспечивающие безопасность образовательного процесса и подготовка к новому учебному году [53; с. 83].

Региональный показатель системы финансирования включает в себя:

- оплату труда работников,
- расходы на учебные пособия,
- технические средства обучения,

- расходные материалы,
- хозяйственные нужды (расходы на производственную практику, приобретение различных пособий, материалов для учебных и лабораторных занятий, приобретение учебных программ, учебной и учебно-методической литературы, подписка и приобретение периодических изданий и др.)

Недостаточность бюджетного финансирования подталкивала руководство школы к активной работе по привлечению дополнительных финансовых средств посредством внебюджетной деятельности и привлечению благотворительных средств. Основными направлениями внебюджетной деятельности ОУ являлись:

- платные образовательные услуги;
- привлечение благотворительных средств.

В 2017-2018 уч.г. учитывая, что основным источником внебюджетной деятельности являются платные образовательные услуги, чистый доход составил около 3,9млн. рублей. Значительная сумма была потрачена на проект «Информатизация ОУ» (как и в 2016-2017 уч.г.). Большое внимание уделяется благоустройству и озеленению территории. Продолжалась работа по косметическому ремонту кабинетов и приданию им современного эстетического вида.

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что для успешного функционирования школы необходимо гарантированное выполнение следующих условий:

- производство расходов в рамках утвержденного плана финансово-хозяйственной деятельности;
- соблюдение правовой дисциплины при расходовании материальных и финансовых средств;
- организация работы по привлечению и сохранению контингента обучающихся учреждения;
- организация работы по улучшению материально-технической базы учреждения.

Анализ исследования был проведен на основе фактических данных работы МАОУ СОШ №68 г.Екатеринбурга, представленных на официальном сайте школы <http://68.uralschool.ru/>.

– *Духовно-нравственная и культурная среда.* Поскольку город Екатеринбург – это один из крупнейших образовательных городов Российской Федерации, который осуществляет подготовку профессионалов для разных областей экономики, от родителей поступает достаточно высокий запрос на получение качественного фундаментального образования, обеспечивающего духовно-нравственное и культурное развитие личности обучающегося.

В районе проводится огромная работа по патриотическому воспитанию молодежи. Ветераны района бывают частыми гостями образовательных учреждений района.

За 2017 год в рамках реализации стратегического проекта «Молодежный проспект» было проведено 29 районных мероприятия, 12 мероприятий по программе «Патриотическое воспитание граждан в муниципальном образовании «город Екатеринбург» и по ведомственной целевой программе «Комплексная профилактика зависимостей в муниципальном образовании «город Екатеринбург»» – 4 мероприятия. Для участия в мероприятиях привлекались учащиеся школ, воспитанники детско-юношеских клубов, студенты ССУЗов, ВУЗов, а также работающая молодежь района.

Отдел по работе с общественными организациями, СМИ и молодежной политике курирует деятельность Муниципального бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования детей «Центр детско-юношеский «Созвездие» (далее – Центр «созвездие»).

Образовательная деятельность на основании лицензии осуществляется в пяти детско-юношеских клубах: «Радуга», «Ракета», «Тропа», «Ритм», «Юность».

На территории Орджоникидзевского района расположены 27 учреждений культуры, в том числе:

- 2 школы искусств (МБУК ДО «ЕДШИ № 15» и МАУК ДО «ДШИ № 5»);
- 2 музыкальные школы (МБУК ДО «ДМШ № 2 «им. М.И.Глинки» и МБУК ДО «ДМШ № 5 им. В.В.Знаменского»);
- МАОУК ОУ «Гимназия «Арт-Этюд».
- 8 библиотек и один библиотечно-информационный центр «Орджоникидзевский» (все библиотеки являются филиалами Муниципального бюджетного учреждения культуры «Муниципальное объединение библиотек города Екатеринбурга»).

Совокупный фонд библиотек района составляет 44596 экземпляров, из них печатные документы – 44147 (в том числе: 19493 экземпляра книг и брошюр, периодические издания – 24654 экземпляра), электронные и аудиовизуальные материалы – 449.

- 6 музеев:
- Муниципальный музей памяти воинов-интернационалистов «Шурави»;
- Музей истории УрГПУ;
- Музей истории Уралмашзавода;
- Музей ЗАО «Уральский турбинный завод»;
- Музей боевой и трудовой славы «Завод им .М.И.Калинина»;
- Музей истории завода Уралэлектротяжмаш.

Музеи проводят просветительскую и культурно-воспитательную работу среди трудящихся и молодежи: экскурсии, лекции, встречи с ветеранами.

- 2 кинотеатра, 2 областных учреждения культуры, 2 парка и 2 центра культуры.

МАУК «Центр культуры «Эльмаш» (далее – Центр культуры «Эльмаш») является культурно-досуговым учреждением, учредителем которого является Управление культуры Администрации города

Екатеринбурга. Основная цель деятельности Центра – развитие творческих способностей детей и молодежи.

Сегодня в Центре культуры «Эльмаш» успешно функционируют и развиваются разнообразные творческие коллективы и студии: вокальные, театральные, хореографические, а также шахматный клуб, школа моделей, творческие мастерские.

Не смотря на активно развивающуюся сферу для культурного развития молодежи, все же существует множество деструктивных и радикальных субкультур, объективно ограничивающих количество высоко мотивированных и способных к получению образования и соответствующего воспитания обучающихся.

Профилактика правонарушений и преступности несовершеннолетних невозможна без участия в этом работников образовательных учреждений, которым необходимо уделять особое внимание выявлению латентных преступлений в образовательных учреждениях, т.е. обо всех фактах противоправных действий, совершенных на территории образовательных учреждений и содержащих признаки уголовно-наказуемых деяний, необходимо информировать правоохранные органы. Своевременное выявление неблагополучных семей, а также семей, где отсутствует должный контроль времяпрепровождения подростков, способствует предупреждению преступности несовершеннолетних и является одной из профилактических мер.

3. *Информационно-технологический прогресс.* Весь объем возможностей для повышения качества педагогической и управленческой деятельности в образовательном учреждении обеспечен множеством информационных технологий и ресурсов. В то же время информационный прогресс, а именно распространение Интернета существенно снижает стремление обучающихся к получению фундаментального образования.

Таким образом, проведенный анализ настоящего состояния деятельности Учреждения показал, что в Учреждении созданы все условия

для развития учащихся, повышения качества образования на всех уровнях обучения, обеспечен профессиональный и личностный рост педагогических кадров, оформлены условия для здорового образа жизни. Все это способствует повышению рейтинга Учреждения в образовательном пространстве города Екатеринбурга.

Учреждение сегодня привлекает к сотрудничеству всех участников образовательного процесса: учителей, учащихся, их родителей, общественность.

Перспективы развития Учреждения:

- повышение эффективности управления инновационными процессами;
- создание структуры, регламентирующей согласованную деятельность педагогического коллектива на достижение образовательных результатов;
- достижение высокого качества образования;
- развитие социокультурной, информационно-коммуникативной, исследовательской компетенции обучающихся в процессе изучения предметов и реализации социально значимых проектов;
- повышение профессиональной компетентности педагогического коллектива;
- высокий уровень технологичность образовательного процесса;
- техническая оснащенность и переоснащенность образовательного процесса.

2.3 Концепция развития МАОУ СОШ №68 с углубленным изучением отдельных предметов

На сегодняшний день принципы и стратегии всестороннего усовершенствования системы образования в России, Свердловской области и в городе Екатеринбурге на ближайший период определяются следующими

документами: национальная образовательная инициатива «Наша новая школа», стратегия социально-экономического развития России до 2020 года, концепция федеральной целевой программы развития образования на 2016 – 2020 годы.

Представленные документы обуславливают главный результат образования, а именно: образование должно соответствовать целям предваряющего развития социума и инновационной экономики. Это значит, что изучать в общеобразовательных учреждениях нужно не только достижения прошлого, но и стратегические методики деятельности, инновационные технологии необходимые в будущем.

Инициатива «Наша новая школа» ориентирована на то, чтобы:

- обеспечить финансово-хозяйственную самостоятельность образовательного учреждения;
- расширить возможности школы по привлечению источников дополнительного финансового обеспечения;
- обеспечить переход учреждения на новую организационно-правовую форму.

Итак, период до 2016 (и далее до 2020) года в стратегии развития российского образования и образования Свердловской области определяется как главнейшая инновационная ступень перехода на новую организационно-финансовую деятельность системы образования.

Значимость изменения школьной структуры образования в соответствии с необходимостью развития Российской Федерации, регионов и МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов в частности, а также значимость внедрения современной материально-технической базы, позволяющей обеспечить высокотехнологическую, информационно-образовательную среду для обучающихся, педагогов и родителей, которая улучшит школьную инфраструктуру, позволяющей укрепить здоровье обучающихся на протяжении всего периода обучения

определяет необходимость разработки концепции развития автономного общеобразовательного учреждения.

Цель концепции развития ОО – обеспечение развития образовательной организации в условиях новой образовательной политики для повышения качества образовательного результата у выпускников, в том числе развития личностных качеств и ключевых компетенций, профессиональной ориентации и самоопределения обучающихся, обладающих дифференцированными способностями, склонностями и увлечениями.

Результатом достижения поставленной цели должно быть осуществление через активацию внутренних и внешних возможностей образовательного учреждения, которые направлены на то, чтобы совершенствовать содержание, структуру, организационные формы и технологии, экономические и управленческие механизмы, организацию структуры широкого социального партнерства.

Ведущей идеей концепции развития школы является проектирование развития школы в условиях инновационной среды и постоянного взаимодействия всех участников образовательного процесса, а также проектирование стратегий личностного и профессионального развития участников образовательного процесса.

На наш взгляд, концепция развития должна реализовываться поэтапно в следующих взаимодополняющих друг друга целевых программах и проектах:

I. Развитие образовательного процесса.

1. *Формирование современной информационно-технологической среды: «Интерактивное взаимодействие между всеми субъектами образовательного процесса»*

Необходимо создать единую образовательную информационную среду: учебного, педагогического, управленческого и обслуживающего направления деятельности образовательного учреждения, на базе использования информационно-интегрированного продукта «Дневник.ру», где главную роль

играют информационно-коммуникационные процессы, которые гарантируют повышение качества и доступность предоставляемых образовательных услуг для достижения обучающимися всех ступеней образовательного уровня.

Мероприятия:

- провести техническую модернизацию двух компьютерных кабинетов, обеспечить Интернет-ресурсами все учебные кабинеты, где есть АРМ педагога;
- разработать модели информационно-образовательного пространства образовательного учреждения;
- разработать методические рекомендации по эксплуатации информационно-коммуникативных технологий в образовательном процессе учреждения;
- приобрести компьютерное оборудование для начальных классов в рамках введения ФГОС;
- обучить педагогов основам применения и новым информационно-коммуникативным технологиям в образовательном процессе учреждения;
- пополнить и обновить компьютерный парк школы (оснащение компьютерами рабочих мест учителя, АРМ учителей начальных классов в связи с введением ФГОС);
- компьютеризировать библиотеку и создать библиотечно-информационный центр и читальный зал с медиатекой;
- разработать программы, элективные курсы, приложения с применением ИКТ;
- внедрить и расширить проектную деятельность в образовательном процессе с использованием ИКТ;
- участвовать в дистанционных олимпиадах, конкурсах, проектах.
- внедрить в учебно-воспитательный процесс тестирование с использованием ИКТ (в том числе при подготовке к итоговой аттестации).

- обеспечить постоянное обновление сайта образовательного учреждения.
- создать общую информационную базу школы.
- провести серию совещаний, консультаций, семинаров администрации и педагогов по следующим проблемам: «Организация использования баз данных в целях повышения эффективности образовательного процесса», «Активизация использования информационно-коммуникативных технологий в образовательном процессе».
- создать методики мониторинга результатов применения информационно-коммуникативных технологий в образовательном процессе.
- обеспечить техническую поддержку и совершенствование единого информационного пространства учреждения.
- создать web-страницы и web-сайты педагогов образовательного учреждения по распространению методического опыта, в том числе с использованием «Дневник.ру»;
- провести вебинары для педагогов школы и района, обучающихся и их родителей

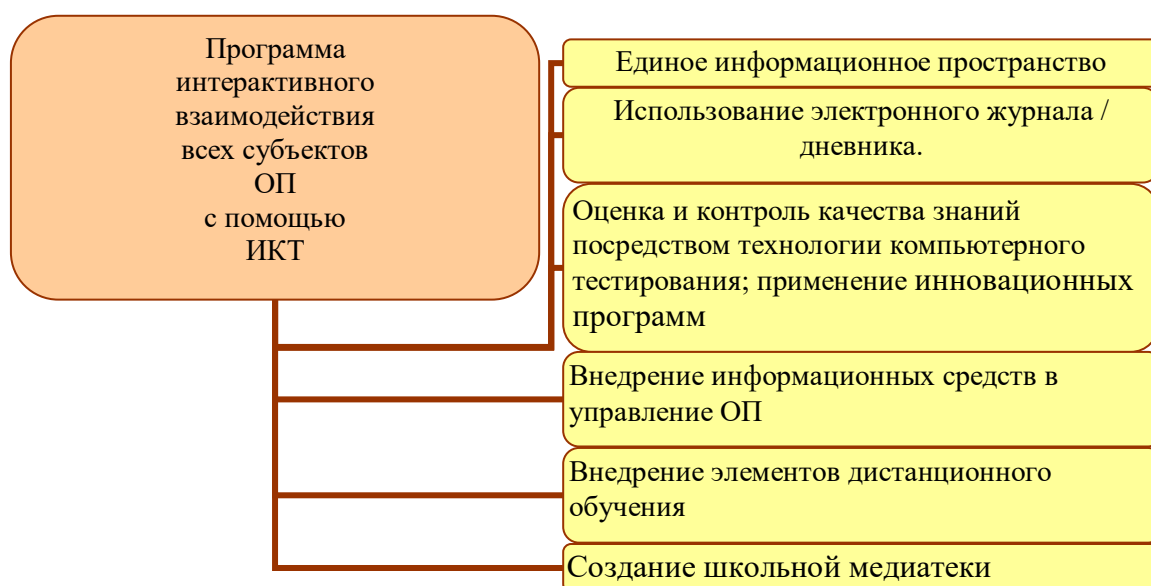


Рис. 3. Основные направления в рамках программы

Результаты реализации проекта:

Система автоматизации управления образовательным учреждением помогла избежать сложной работы. Помогла выделить большее количество времени на исполнение своих главных функций, а именно: качественное обучение и воспитание. С 2013-2014 учебного года в школе был введен электронный журнал. Рабочие места педагогов и администрации оснащены компьютерной техникой и объединены в единую локальную сеть. На сегодняшний день в школе действуют модули: электронная база данных обучающихся и сотрудников учреждения, электронный журнал, электронное расписание уроков и электронный модуль «Школьное питание».

Каждый урок в электронном журнале регистрируется в действующем режиме – темы, оценки, посещаемость обучающихся, домашнее задание, тип урока. Благодаря введению электронного журнала к минимуму субъективный момент в выставлении итоговых оценок свелся к минимуму, за счет автоматического подсчета среднего балла по предмету. Система электронного журнала вычисляет «удельный вес» отметок («пятерка» за контрольную работу «весит» больше, чем «пятерка» за другой вид работы). Электронный журнал позволяет оперативно анализировать данные об отсутствующих учащихся и быстро принимать необходимые меры.

2. Проект «Научить учиться».

Это направление педагогической деятельности ориентировано на формирование самой востребованной социальным заказом компетенции – «научить учиться».

В 2016-2017 учебном году проходил эксперимент по применению дистанционных образовательных технологий на уровне начального общего образования. Утвержден порядок применения дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ всех уровней общего образования.

Так как дистанционные образовательные технологии применяются в основном с использованием информационных образовательных ресурсов, в

образовательной организации через Интернет они могут быть реализованы в нашем образовательном учреждении в различных формах: интерактивные обучающие ресурсы; электронные учебники; компьютерные демонстрации; электронные презентации; электронные источники информации; текстовые ресурсы; дистанционные конкурсы и олимпиады; видеоконференции; интерактивные сервисы электронного журнала/дневника; онлайн-тестирование и иные формы.

Проведение эксперимента на уровне начального общего образования предполагало проведение во 2-4 классах не менее 1 занятия в неделю с применением дистанционных образовательных технологий. В качестве экспериментального предмета выбрана физическая культура (1 теоретический час).

Результаты реализации проекта:

Уровень удовлетворенности родителей (законных представителей) стабилен и составляет 72%. Стабильность данного показателя указывает на наличие категории участников образовательных отношений, категорически не приемлющих самостоятельное освоение учебного материала и/или применение компьютерных технологий на дому.

Поддержанию стабильности данного показателя способствовала работа административного и педагогического персонала образовательной организации. В плане реализации эксперимента были предусмотрены мероприятия, направленные на разрешение негативных сторон, озвученных родителями (законными представителями) и педагогическим работниками: проводилась методическая и информационно-техническая поддержка педагогов; для обучающихся и родителей был предусмотрен консультативный день (суббота), в ходе которого можно было получать пояснения как по учебному материалу, так и инструктивного характера; были организованы круглые столы и инструктажи по обеспечению применения дистанционных образовательных технологий в учебном процессе.

3. Проект «Одаренные дети»

Основная идея проекта:

- повысить эффективность образования за счет организации условий, направленные на более полную реализацию способностей и склонностей обучающихся;
- организовать образовательный процесс таким образом, чтобы он способствовал развитию одаренности обучающихся;
- расширить возможности образовательного учреждения по организации исследовательской деятельности школьников.

Мы предлагаем разработать *порядок как материального, так и морального поощрения одаренных учащихся*: Орден Славы, степень школьного бакалавра или магистра наук.

Организовать научное сообщество обучающихся, профильные смены школьного исследовательского лагеря «Точка опоры», лингвистический кружок «АВС». *Организовать направления деятельности по развитию интеллектуальной, художественной, спортивной и социальной одарённости* в системе дополнительного образования. Создать условия для оказания одаренным детям физической, медицинской, социальной помощи (комната релаксации).

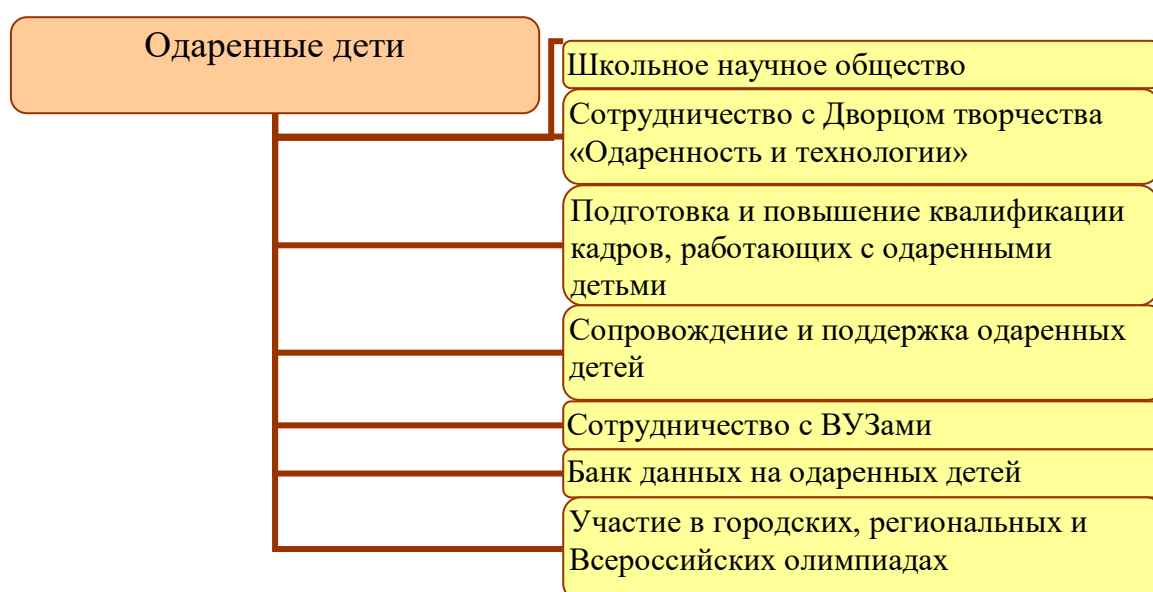


Рис. 4. Основные направления в рамках программы «Одаренные дети»

Результаты:

В образовательном учреждении для обучающихся создаются условия для участия в мероприятиях городского, регионального (в рамках областных конкурсов, проводимых университетами, Дворцом молодежи и иными организациями), всероссийского, международного уровня, Интернет-олимпиадах и конкурсах, различных турниров, олимпиад, конференций и конкурсах проектов. В данных конкурсах традиционно обучающиеся с 1 по 11 классы занимают призовые места. Процент участия обучающихся в данных мероприятиях традиционно составляет не менее 70%, процент победителей, призеров и номинантов не менее 25%.

В ракурсе последних четырех учебных годов прослеживается стабильный уровень получения призовых мест в муниципальном этапе олимпиад по математике, английскому языку, литературе, МХК, обществознанию, русскому языку, физкультуре, биологии.

Надо отметить, что количество участников, победителей и призеров научно-практических конференций в последние два года показывает рост. В текущем учебном году из 10 представленных обучающимися школы проектов на районном этапе НПК один был удостоен первого места, три проекта получили призовые места. На городском этапе НПК имеется 1 призовое место в секции точных наук (математика). Кроме этого, обучающимися были завоеваны призовые места в конкурсах проектов городского, регионального и международного уровней. Среди причин повышения результативности данного направления можно выделить повышение стимулирующих выплат и премий за организацию проектной деятельность учителями.

4. *Программа «Повышение качества образования обучающихся на 2016-2020 годы»*

Замысел (ведущая идея): создать условия для участия всех заинтересованных субъектов в управлении качеством образования учреждения.

Проект «Мобильный учитель» предполагает взаимодействие с интересными учителями-новаторами из других образовательных учреждений как общеобразовательных, так и ВУЗов для проведения практикумов, лекций и других форм занятий, для обеспечения синтеза знаний и культур. Особо выдающиеся педагоги других образовательных учреждений (например, победители региональных и всероссийских профессиональных конкурсов), известные преподаватели ВУЗов могут проводить семинары, выступать с разовыми лекциями, консультировать, проводить экспертизы и т.д. Очные формы можно дополнить дистанционными.

«Мобильные уроки». При реализации данного проекта можно «оживить» страницы учебников, увидеть и почувствовать все, чему нужно научиться в школьных кабинетах за рамками него. Предполагается проведение поездок в исторические места, походов, посещение заведений культуры: музеев, библиотек и т.д. Это может вдохновить и впечатлить обучающихся, разбудить в них интерес к изучаемому.

«Мобильный класс». Решение, которое нужно выполнить на базе сейфа, специально созданного для надежного хранения. Система, в которую входит 16 ноутбуков (15 для детей + 1 для учителя), помогает оперативно развернуть беспроводную компьютерную сеть в учебном кабинете. В итоге необходимость в специально оборудованном компьютерном классе отпадает, поскольку высокие информационные технологии становятся доступными на любом этапе урока.

Работу мобильного класса обеспечивает специальная программа удаленного администрирования, которая существенно расширяет функциональность решения, предоставляющего дополнительные грани как для коллективного взаимодействия (подключение всех обучающихся к персональному компьютеру преподавателя одновременно, подключение педагога к рабочему ноутбуку школьника для того, чтобы помочь ему при выполнении задания), так и для контроля протекания выполнения задания всем классом.

Сформировать систему оценивания: разработать собственный стандарт оценивания разных видов деятельности: учебной, творческой, исследовательской и общественной, которые направлены на развитие обучающихся и рост их мотивации. Необходимо проведение работы для создания специфической компьютерной системы, которая позволит автоматизировать:

- составление КИМов;
- проверку выполненных контрольных работ;
- анализ сформировавшихся знаний, умений и навыков;
- работу над ошибками.

Введение профильного обучения (информационного, экономического, юридического, социально-психологического, спортивного). Апробировать элективные курсы предпрофильной подготовки и профильного обучения по различным предметам.

Преимственность в процессе образования. Объединение основного и дополнительного образования; «Школа на полный день».

Школа функционирует в режиме полного дня: после занятий по расписанию обучающиеся могут посещать объединения дополнительного образования самой разной ориентации. Деятельность объединений выстраивается на базе самосовершенствования, самоопределения и саморазвития. У школьников развиваются творческие способности и культура свободного времени.

В 2016-2017 учебном году в учреждении работало 18 объединений дополнительного образования, руководителями которых являлись 14 штатных педагогов. В объединениях ДО занимались 444 (44%) обучающихся.

Образовательная деятельность по платным дополнительным образовательным услугам должна осуществляться по следующим направленностям: художественная (Вокальный кружок «Серпантин», кружок «Искусство сцены», кружок «Очумелые ручки»); Социально-педагогическая

(кружок «Школа телекомментаторов», кружок «Юный журналист», кружок «Школа лидеров»), физкультурно-спортивная (секция «Волейбол», секция «Баскетбол», секция «Лыжи», кружок «Ритмика», секция ОФП), естественнонаучная (кружок «Юные исследователи Земли», кружок «Ландшафтный веб-дизайн»), техническая (кружок «Лаборатория компьютерных игр», «В мире Flash», кружок «Занимательное ЛОГОзнание». В объединениях технической направленности занимается 19% обучающихся, естественнонаучной – 12%, физкультурно-спортивной – 35%, социально-педагогической – 14%, художественной – 20%.

Таблица 12. Стоимость платных образовательных услуг МАОУ СОШ № 68 с углубленным изучением отдельных предметов за период реализации стратегии развития 2017-2021г.

Название спецкурса	Кол-во часов в неделю	Кол-во часов в месяц	Стоимость услуги в месяц, руб.
Развитие познавательных способностей	2	8	600
Реализация программы «Раз – ступенька, два – ступенька» для детей 5,5 – 6.5 лет	6	24	2300
Школа выходного дня для детей 5,5 – 6,5 лет	3	9	1200
Спецкурс по предмету (по выбору учащихся): «Олимпиадная математика», (5, 11 классы) «Олимпиадная физика» (11 классы) «Глобальный мир в XXI веке» «Компьютерная графика» (6 классы) «Занимательный английский» (1 классы)	1	4	600

II. Развитие воспитательной системы.

1. Проект «Здоровьесбережение»

Замысел (ведущая идея) проекта: Приобщение обучающихся к проблеме укрепления своего здоровья – это, прежде всего, процесс

социализации – воспитания. Внедрение данного проекта позволит улучшить физическую и санитарно-гигиеническую культуры обучающихся, привить детям и их родителям основы здорового образа жизни, улучшить материально-техническую базу образовательного учреждения.

Цель проекта: создать условия, которые позволят обеспечить эффективное функционирование образовательного учреждения по сохранению и укреплению здоровья обучающихся, персонала школы, формированию здорового образа жизни.

В системе работы школы следует провести эксперимент по укреплению зрения, основанный на методике доцента В.А. Ковалева «Профилактика зрительного утомления и нарушений зрения у учащихся школы». Каждый учебный кабинет обеспечить тренажером «Видеоазимут» для глаз, тренажером «Тропа сокола».

В Учреждении под руководством педагога ведется журналистский кружок, результатом деятельности которого является газета «Школлаг». В этой газете следует не только освещать события из жизни школы, но и вести рубрику на тему: «Программа здоровья для семьи», «Программа здоровья для школы».

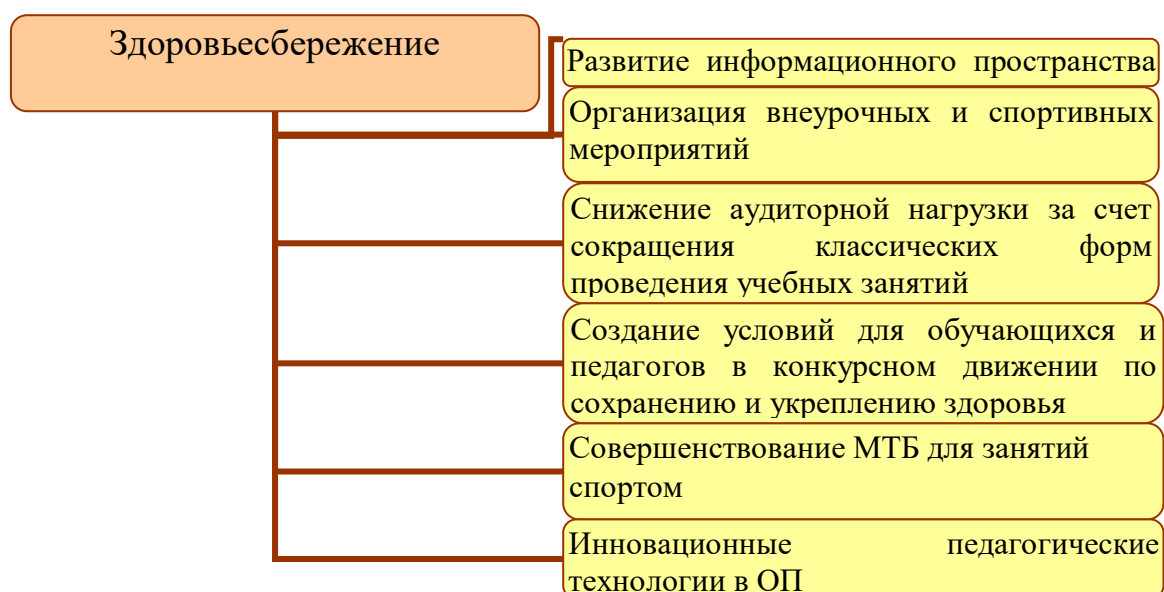


Рис. 5. Основные направления в рамках проекта «Здоровьесбережение»

Результаты реализации проекта:

- снизилась заболеваемость;
- повысилось качество обучения за счет снижения негативного влияния процесса обучения и воспитания на психофизиологическое состояние обучающихся;
- увеличилось число обучающихся, которые соблюдают нормы и требования ЗОЖ;
- к решению проблем по сохранению и укреплению здоровья детей подключились все субъекты образовательного процесса: родители (законные представители), сотрудники образовательного учреждения, а также общественность микрорайона;
- расширилась и пополнилась материально-техническая база учреждения.

2. *Развитие волонтерского движения* (помощь МДОУ №40/ 228, специализированному детскому дому, дому престарелых и т.д.)

В Учреждении начал работу волонтерский отряд «Друзья малышей», в который входит 24 добровольца под руководством Пархацкой Л.В. Направлением деятельности отряда являются помощь детскому саду № 40/228. Ребята отряда изготавливали различные поделки для садика: кормушки, скворечники, полочки, скамейки для детской площадки. В следующем учебном году их деятельность будет продолжаться.

Волонтерский отряд «Лучик света» под руководством Сергеевой Н.В. Им поручены:

- организация благотворительной помощи ГКУЗ СО «Специализированный дом ребенка»;
- организация благотворительной помощи пункту содержания бездомных животных (ул. Посадская,3);
- организация уборки пришкольной территории;

Планируется проведение работы по расширению контактов добровольцев волонтерского движения через социальные сети и привлечение помощи для реализации планов работы волонтерского отряда.

Проект «Война далекая и близкая». Основная цель проекта – организовать разработку стендовых композиций на темы «Дети – герои войны», «Дети – труженики тыла» и «Быть достойными дедов и прадедов» с воспоминаниями участников боевых действий и тружеников тыла в годы Великой Отечественной войны. Участниками проекта являются учащиеся, педагоги и родители ОУ

«Ночные сборы» – набирающее популярность среди образовательных учреждений мероприятие.

Цель ночных сборов состоит в обеспечении условий для развития лидерского потенциала обучающихся, для воспитания активных жизненных принципов, социальной предприимчивости, уважения среди лидеров самоуправления.

Задачи сборов:

- создать условия для выявления творческого, коммуникативного и лидерского потенциала обучающихся, для творческой реализации школьников;
- сформировать практические навыки коллективной работы;
- сплотить обучающихся из разных классов в один дружный коллектив.

В ночных сборах должны принимать участие учащиеся школы с 7 по 11 классы. Для проведения ночных сборов пригласит членов студенческого педагогического отряда «Амплитуда». Тематика сборов может быть самой разнообразной.

Внешний вид обучающихся и педагогического персонала – один из эффективных инструментов формирования внутренней культуры. В учреждении принята школьная форма для обучающихся, позволяющая проявить индивидуальность и в это же время обеспечивающая единодушие.

На важных мероприятиях учреждения принят единый корпоративный внешний вид одежды (цвет, атрибуты школы и т.д.). Следует принять школьную форму и для педагогов.

III. Развитие условий реализации концепции развития.

1. Развитие педагогического коллектива.

Практикум «Молодые специалисты». Работа с молодыми педагогами традиционно – один из самых значимых элементов деятельности методической работы в образовательном учреждении.

Целью работы с молодыми специалистами является совершенствование информационной, организационно-методической среды для эффективной адаптации, профессионального развития и становления молодого педагога в условиях учреждения (планирование образовательного пространства для формирования профессионального опыта молодых специалистов учреждения).

Индивидуальное сопровождение молодого специалиста подразумевает под собой следующие составляющие:

- формирование психологически благоприятной среды для профессиональной деятельности молодого специалиста;
- оказание молодому специалисту всеобъемлющей помощи: педагогической, психологической, методической, социальной и др., помощи при решении вопросов, которые неизбежно возникают в образовательном процессе;
- привлечение молодого специалиста к участию в решении задач развития учреждения, внедрению программ, реализации проектов и т. п., основываясь на сотрудничестве и педагогическом сотворчестве
- создание условий профессионального развития молодого специалиста, учитывая объективную оценку уровня профессиональных возможностей педагога, а также желаний, увлечений, потребностей самого молодого специалиста.

С целью оказания адресной методической помощи по различным направлениям работы педагогов: учебно-воспитательной, научно-методической и организационно-педагогической, за молодыми специалистами первого года работы были закреплены наставники, имеющие большой опыт работы.

С целью улучшения информационной, организационно-методической обстановки для эффективной адаптации, профессионального развития и становления молодого педагога в условиях учреждения (планирование образовательного пространства для формирования профессионального опыта молодых специалистов учреждения) в учреждении необходимо организовать деятельность спецпрактикума по адаптации молодых специалистов, который предполагает целый цикл мероприятий:

Беседы и консультации по вопросам организации уроков. Планируется проводить не общий разбор урока, а детальный разбор каждого этапа урока планируется (об этом просят и сами молодые специалисты в своих Информационно-аналитических справках по результатам работы в 2065-2017 учебном году).

Провести школьный конкурс профессионального мастерства молодых специалистов «Педагогический дебют».

Педагогу-психологу провести комплексное анкетирование и тестирование молодых специалистов на предмет выявления трудностей и ведущих потребностей в профессиональной деятельности, на предмет самоанализа успешности педагога, самоанализа способностей к профессиональному саморазвитию и самообразованию.

Основным направлением работы с молодыми специалистами станет оформление Портфолио педагога и его презентация на Конференции молодых педагогов «Самообразование – лучшее образование» (панорама мастер-классов «Молодые – молодым») в рамках работы Практикума по адаптации молодого специалиста, мотивация молодых педагогов к

представлению собственного педагогического опыта на открытых уроках, мастер-классах, к участию в конкурсах профессионального мастерства.

Проект здоровьесберегающих условий. Ежедневно педагогом, владеющим навыками фитнес-тренера, проводить для педагогов бесплатные занятия спортом. Имеющееся свободное помещение эксплуатировать в качестве комнаты отдыха и релаксации для педагогов (кроме учительской комнаты).

2. Материально-техническая база.

Необходимо улучшение качества системы общего образования, оснащённость учебных кабинетов наглядными, раздаточными, дидактическими пособиями и материалами и другими интерактивными технологиями. Также следует обеспечить систематизацию работы методической органа, ознакомить педагогов с современной методической литературой, пособиями, разработками, информационно-коммуникативными технологиями. Школьные мастерские необходимо обеспечить новым оборудованием.

3. Информационная система. Для улучшения информационной системы следует:

1. Обеспечить доступность общего образования для всех его потребителей на территории, которая закреплена за учреждением. Обеспечить равные возможности для всех обучающихся.

2. Создать информационную систему управления учреждением. Создать информационную инфраструктуру, которая будет поддерживать современные способы управления документооборотом, групповым планированием и контролем реализации управленческих решений.

3. Создать систему персонифицированного учета обучающихся и сотрудников образовательного учреждения.

4. Создать базу данных для анализа:

- контингента обучающихся с 1 по 11 класс, качество их образования;
- системы дополнительного образования обучающихся;
- работы с информационно-коммуникативных технологий;
- итогов ГИА и ЕГЭ;
- базы данных по потенциальным обучающимся в возрасте от 5 до 7 лет, которые проживают в микрорайоне учреждения.

5. Повысить компьютерную грамотность обучающихся, которая способствует повышению качества образования.

6. Повысить качество обучения и качество обученности детей, обеспечивающее успешную сдачу ЕГЭ.

7. Содействовать в развитии информационно-педагогической компетентности в области применения педагогического персонала ИКТ.

8. Разработать систематическую консультационную поддержку педагогического персонала в сфере использования ИКТ в образовательном процессе.

9. Разработать систему информационного и научно-методического оснащения образовательного процесса.

10. Разработать единую локальную сеть, которая будет объединять рабочие места всех участников ОП.

11. Предоставить всем участникам образовательного процесса свободный доступ к Интернет-ресурсам.

4. Система управления

Необходимо наличие *педагога-психолога*, который оказал бы педагогам помощь в развитии навыков взаимодействия с обучающимися, при котором педагоги смогли бы учесть индивидуальные качества личности каждого ученика. Данный специалист будет оказывать платные услуги, ориентированные на решение конфликтных ситуаций в семьях, в том числе консультации всем слоям населения.

Предполагается, что под руководством психологического центра должно быть обеспечено проведение социологических исследований самой разной ориентации, а также внедрение разных социальных программ, подразумевающих сотрудничество с кафедрами конфликтологии и фондами по внедрению научно-исследовательских программ.

Следует обеспечить использование диалогических форм взаимодействия на педсоветах. Одним из видов диалогических форм являются организационно-деятельностные игры (ОДИ). ОДИ способствуют формированию навыков ведения диалога с коллегами, пониманию существования различных решений и принципов не всегда идентичных собственным. В обстоятельствах общения между коллегами неизбежно зарождаются новые идеи развития учреждения, которые могут воплотиться в концепции развития школы.

Система финансирования

Урегулировать партнерские отношения со всеми заинтересованными ведомствами, организациями, интересы которых перекликаются с направлениями работы образовательного учреждения и функционально использует их возможности.

Осуществить *платные образовательные услуги*.

Таблица 13. Примерная смета доходов и расходов по проектам на период реализации стратегии развития 2016-2020г.

Название проекта	Кол-во	Расходная часть	Доходная часть
<i>Проект «Информатизация»</i> (компьютеры, интерактивное, мультимедийное оборудование, программное обеспечение, периферийное оборудование и др.)		3900000р	
<i>Проект «Научить учиться»</i> Дистанционные образовательные программы	7	120000р	
<i>Проект «Здоровьесбережение»</i> Мини-стол для настольного тенниса, Мяч фитбол Создание условий для оказания педагогам физической, медицинской, социальной помощи	3 15	9300р 9000р 30000р	

<i>Проект «Одаренные дети»</i> Разработка, апробация и внедрение новых курсов по психологии и педагогике одаренности для повышения профессиональной квалификации психолого- педагогических кадров, работающих с одаренными детьми.		5000р/уч.г. 15000р/весь период	
Создание профессиональной студии для обучения и развития одаренных детей Мобильный класс Мобильный учитель (посещение педагогов из других учебных заведений)	(15+1)* 3 1 раз в четверть	30000р 690000р 12000р	
<i>Проект «Предпрофильная подготовка»</i> УМК «Найди свой путь»	32	3060р	
<i>Проект «Война далекая и близкая»</i> Создание стендовых композиций	4	13960р	
<i>Проект «Ночные сборы»</i> Материально-техническое обеспечение З/п педагогов-организаторов	4	9000р 24000р	
<i>Практикум «Молодые специалисты»</i> Дополнительная стимулирующая часть за наставничество педагогов	5	40500р	
Конкурс «Педагогический дебют»		2100р	
<i>Психологический центр</i> Заработная плата педагога-психолога Оборудование помещения Обновление методического обеспечения	первый месяц ежегод но	11500/ежеме сечно310500 /весь период 50000р 3000р	110000р/уч.г . 340000р/весь период
<i>Использование ОДИ – МТБ</i>	ежегод но	3000р	
<i>Дополнительные платные образовательные услуги</i> Заработная плата педагогического персонала Развитие материально-технической базы		680700р/уч.г 2042100р/ве сь период 215000р/уч.г 645000р/весь период	2800000р/уч. г. 8400000р/ве сь период
<i>ИТОГО</i>		7956520р	8740000р.

Таким образом, доходы, получаемые в результате коммерческой деятельности, покрыли расходы и на те проекты, которые носят социальный характер и не предполагают экономической прибыли. Затраты на

обеспечение услуг отвечают установленной норме, т.е. полученная выручка от предоставления услуг не только полностью обеспечивает возмещение осуществляемых эксплуатационных затрат, которые связаны с производством и реализацией услуг, но и способствует получению прибыли от реализации, которую можно направить на дальнейшее развитие образовательного учреждения.

Ожидаемые результаты

Образовательные результаты:

- стабильный уровень качества образования;
- стабильная мотивация к процессу обучения;
- формирование ключевых компетенций, таких как: творческое мышление, информационно-коммуникативные, проектные, социальные и исследовательские компетенции;
- повышение уровня культуры обучающихся.

Педагогические, научно-методические результаты:

- высокий уровень овладения современными образовательными технологиями;
- развитие профессиональной компетенции и ее реализация в разработке инновационных программ и проектах в учреждении;
- разработка методических и дидактических материалов, которые обеспечивают индивидуализацию образовательного процесса;
- повышение уровня мотивации педагогического персонала, направленное на овладение инновационными педагогическими технологиями обучения и воспитания;

Организационно-управленческие результаты

- увеличение числа педагогов, которые имеют инновационные разработки;
- увеличение числа педагогов, которые имеют квалификацию по актуальным вопросам усовершенствования образовательного процесса и направлениям внедрения концепции развития;

- разработка системы оценки и мониторинга качества образования;

Социальные результаты

- увеличение объема образовательных и социальных возможностей обучающихся;
- упрочение социального единства, благодаря взаимодействию обучающихся в образовательном процессе;
- создание положительного имиджа школы.

Выводы по второй главе.

1. Период до 2016 (и далее до 2020) года в стратегии развития российского образования и образования Свердловской области рассматривается как решающий инновационный этап перехода на новое содержание и новые принципы организационно-финансовой деятельности системы образования.

2. В МАОУ СОШ №68 с углубленным изучением отдельных предметов созданы все условия для развития учащихся, повышения качества образования на всех уровнях обучения, обеспечен профессиональный и личностный рост педагогических кадров, оформлены условия для здорового образа жизни. Все это способствует повышению рейтинга учреждения в образовательном пространстве города Екатеринбурга.

3. Концепция развития МАОУ СОШ №68 с углубленным изучением отдельных предметов направлена на развитие следующих областей:

- развитие образовательного процесса: «Интерактивное взаимодействие между субъектами образовательного процесса», «Научить учиться», «Здоровьесбережение», «Одаренные дети», «Повышение качества образования обучающихся на 2015-2018 годы»;
- развитие воспитательной системы: развитие волонтерского движения, проект «Война далекая и близкая», «Ночные сборы», школьная форма для обучающихся и педагогов;

– развитие условий реализации концепции: развитие педагогического коллектива, развитие материально-технической базы, развитие системы управления, развитие системы финансирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализом проблем стратегического развития образовательных учреждений занимались многие исследователи в сфере менеджмента. Подробно изучены и проанализированы в научном менеджменте методики составления проектов развития общеобразовательных учреждений. Тем не менее, несмотря на не малый объем разработок в области развития школ, на сегодняшний день в действительности стратегическое управление развитием общеобразовательных учреждениях совершается на базе неорганизованно складывающегося опыта, в котором наиболее удачные решения находятся интуитивно.

В исследовании мы попытались продумать варианты совершенствования концепции развития образовательной организации на примере МАОУ СОШ №68 с углубленным изучением отдельных предметов на базе использования отечественного опыта. Для этого мы определили специфические особенности автономного общеобразовательного учреждения, которые оказывают существенное влияние при формировании концепции развития ОУ. Определены приоритетные направления развития автономных учреждений, рекомендуемые на государственном уровне.

Изучив научную литературу по менеджменту, мы привели определение стратегического планирования. Вслед за П.В. Шеметовым под стратегическим планированием мы будем понимать процесс, с помощью которого система адаптирует свои ресурсы к изменениям внутренних и внешних факторов.

Перед тем, как мы предложили пути развития ОУ, мы провели тщательный анализ факторов внешней и внутренней среды, которые обозначили проблемы, требующие решения. Анализ был выполнен на базе фактических данных работы МАОУ СОШ №68 г.Екатеринбурга, представленных на сайте школы <http://68.uralschool.ru/>.

Итогом нашего исследования стала концепция развития МАОУ СОШ №68 с углубленным изучением отдельных предметов, которая затрагивает следующие направления:

1. Развитие образовательного процесса:
 - «Интерактивное взаимодействие между субъектами образовательного процесса»;
 - «Научить учиться»;
 - «Здоровьесбережение»;
 - «Одаренные дети»;
 - «Повышение качества образования обучающихся на 2016-2019 годы».
2. Развитие воспитательной системы:
 - развитие волонтерского движения;
 - проект «Война далекая и близкая»;
 - «Ночные сборы»;
 - школьная форма для обучающихся и педагогов
3. Развитие условий реализации концепции развития:
 - развитие педагогического коллектива;
 - развитие материально-технической базы;
 - развитие системы управления;
 - развитие системы финансирования.

Практическая значимость работы состоит в том, что в исследовании сформулированы конкретные рекомендации по управлению работой и развитием автономных общеобразовательных учреждений в современных экономических условиях. Некоторые из предложенных проектов были апробированы, результаты реализации проектов также описаны в работе.

Перспективой исследования является разработка дополнительных проектов и программ, способствующих развитию автономного общеобразовательного учреждения в современных экономических условиях.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агафонова Л.Н. Преимущества и риски при переводе бюджетного учреждения в автономное учреждение / Л.Н. Агафонова // Молодой ученый. – 2015. – №2. – С. 241-243.
2. Азгальдов Г.Г. Модернизация российской системы образования. Миссия образования в формирующейся новой экономике: тезисы докладов международной научной конференции 22–23 января 2009 г. / Г.Г. Азгальдов, А.В. Костин. – Екатеринбург: Изд-ие УГЭУ. – 2009.
3. Анализ социально-экономического развития Орджоникидзевского района за 2017 год / Администрация Орджоникидзевского района [Электронный ресурс]. – Екатеринбург: [б.и.], 2018. – Режим доступа: http://орджоникидзевский.екатеринбург.рф/администрация/полезная_информация/анализ_соцразвития, свободный.
4. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
5. Афоничкина А.И. Основы менеджмента / А.И. Афоничкина; под ред. А.И. Афоничкина. – СПб.: Питер, 2007. – 528 с.
6. Балобанов А.Е. Стратегическое планирование развития образовательного учреждения / А.Е. Балобанов, А.К. Ключев // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – № 2. – С. 19-27.
7. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Честер Барнард; пер. с англ. В. Кошкина. – Москва, Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. – 333 с. (Серия: «Актуальная классика менеджмента»)
8. Беляков С.А. Системные аспекты образовательной политики и управления образованием / С.А. Беляков, В.Ж. Куклин // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – №3(26). – С.10-23.

9. Бухгалтерский учет в бюджетных организациях. – Москва.: Приор, 2010. – 284 с.
10. Вачугов Д.Д. Менеджмент в образовании: практический курс: учебное пособие / Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин, Н. А. Кислякова; под ред. Д. Д. Вачугова. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Высшая школа, 2007. – 192 с.
11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – Москва: Юрист, 2009. – 496 с.
12. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – Москва: Гардарика, 2010. – 576 с.
13. Гайденоко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайденоко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2006. – 496 с.
14. Григорьева Н.С. Правовой режим имущества автономных учреждений / Н.С. Григорьева // Автономные учреждения: экономика, налогообложение и бухгалтерский учёт. – 2009. – № 1. – С. 19-20.
15. Гришан И.П. Стратегический менеджмент образовательных учреждений / И.П. Гришан. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2011. – 65 с.
16. Дорожная карта по переходу к Национальной системе компетенций и квалификаций. – М.: Агентство стратегических инициатив, 2012.
17. Дружинин В.И. Управление образовательным учреждением: учебно-методическое пособие / В.И. Дружинин. – Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт развития образования и социальных технологий». Курган, 2011. – 148 с.
18. Дружинин В.И. Общий менеджмент: словарь / В.И. Дружинин. – ГАОУ ДПО «Институт развития образования и социальных технологий». – Курган, 2011. – 23 с.

19. Друкер Питер Ф. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика / Питер Друкер; пер. с англ. – Москва: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 304 с.
20. Ефремов Л.Г. Проблемы моделирования процессов в системе образования. Новые подходы / Л.Г. Ефремов // Известия Российской академии образования. – 2010. – № 1. – С. 139.
21. Ефремова Т. Ф. Современный толковый словарь русского языка: В 3 т. / Т.Ф Ефремова. – М.: АСТ, Астрель, Харвест, 2006 – 1 т.
22. Жигалов Д. Оценка деятельности автономных и бюджетных учреждений / Д. Жигалов, А. Канивец. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2011.
23. Жихаревич Б.С. Территориальное стратегическое планирование на принципах широкого общественного участия / Б.С. Жихаревич. – Санкт-Петербург, 2010. – 163 с.
24. Залесский В.В. Новое юридическое лицо (автономное учреждение) / В.В. Залесский // Журнал российского права. – 2007. – № 4. – С. 61-69.
25. Зернов В.А. Новый закон об образовании. Куда пойдём: к инновациям или к стагнации? / В.А. Зернов // Высшее образование сегодня. 2011. – №1. – С. 8-12.
26. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. – Москва: Аспект Пресс, 2010. – 389 с.
27. Зуйкова Л. Автономные и двуликие / Л. Зуйкова // Новая бухгалтерия. – 2007. – № 2. – С. 16-25.
28. Катькало В.С. Стратегический менеджмент / В.С. Катькало // Вестник СПб. – 2010. – № 16. – С.6-8.
29. Квасникова Н.М. Построение модели стратегического управления образовательным учреждением / Н.М. Квасникова // Образование и общество. – 2011. – № 5. – С. 10-13.
30. Кеничи О. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски / Омае Кеничи. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008, 215 с.

31. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б Клейнер. – Москва: Издательство Дело, 2008, 568 с.
32. Князев Е.А. О системе образования и её стратегиях / Е.А. Князев // Университетское управление: практика и анализ. – 2010. – № 4 – С. 9-17.
33. Кондаков А.М. Концепция федеральных образовательных стандартов общего образования / А.М. Кондаков. – Москва: Просвещение, 2008, 39 с.
34. Коптелов А.В. Управление повышением профессиональной компетенции педагогов на муниципальном уровне: / А.В. Коптелов, Н.В. Полякова // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2013. №1(14). – С. 45-49
35. Лабаджян М.Г. Перспективы развития стратегического управления в России / М.Г. Лабаджян // Управление персоналом. – 2009. – № 1. – С.10-13.
36. Лабаджян М.Г. Стратегическое управление персоналом / М.Г. Лабаджян // Экономика и технология. – 2010. – № 25. – С.11-15.
37. Левинская Н.А. Зарубежный опыт стратегического планирования в сфере образования / Н.А. Левинская // Развитие современного образования: теория, методика и практик. – 2016. – № 2(8).
38. Левинская Н.А. Особенности составления стратегии в образовательном учреждении / Н.А. Левинская // Образовательная среда сегодня: стратегии развития – 2016. – № 3(7).
39. Медведев Д. Качество образования остается приоритетом государства / Д. Медведев // Экономика и образование сегодня. – 2009. – № 17. – С. 4.
40. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Вильямс, 2008. – 704 с.
41. Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.

42. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений: Федеральный закон от 08.05.2010 N 83-ФЗ.

43. Об автономных учреждениях: Федеральный закон от 03.11.2006 N 174-ФЗ (ред. от 23.05.2016)

44. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ.

45. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – Москва: КНОРУС, 2009. – 418 с.

46. Пирс Джон. Стратегический менеджмент: учебник / Дж. Пирс II, Р. Робинсон – Санкт-Петербург: Питер, 2013. – 560 с.

47. Писаренко Н.Л. Стратегическое управление / Н.Л. Писаренко, А.А. Длигач. – СПб: Питер, 2008. – 327 с.

48. План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», утвержденный Распоряжением Правительства РФ от 30.12.2012 N 2620-р.

49. Поташник М. Хочется все!!! Здесь и сейчас: о массовой ошибке в подготовке программы развития школы / М. Поташник // Народное образование. – 2011. – № 9. – С. 104.

50. Потемкин В.К. Управление персоналом: инновационное развитие, экономическая и социальная ответственность, социально-трудовые отношения / В. К. Потемкин. – СПб.: Питер, 2010. – 426 с.

51. Пыхов Е.А. Актуальные проблемы реализации автономии автономными учреждениями / Е.А. Пыхов // Гражданское право. – 2007. – № 3. – С. 5-6.

52. Публичный доклад по итогам 2016-2017 учебного года / Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №68 с углубленным изучением отдельных

предметов [Электронный ресурс]. – Екатеринбург: [б.и.], 2017. – Режим доступа: http://школа68.екатеринбург.рф/files/sc68_new/a9a513485bb337dc66893cf67104ba98.pdf, свободный.

53. Публичный доклад по итогам 2017-2018 учебного года / Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №68 с углубленным изучением отдельных предметов [Электронный ресурс]. – Екатеринбург: [б.и.], 2018. – Режим доступа: http://школа68.екатеринбург.рф/files/sc68_new/ea6948e6869b80eaf6a2d92330d6ef74.pdf, свободный

54. Рейтинг лучших школ для поступления в ведущие вузы России (2016 г.) / Рейтинговое агентство RAEX [Электронный ресурс]. – [б. и.], 2016. – Режим доступа: <http://raexpert.ru/rankingtable/school/2017/main>, свободный

55. Семёнов А.К. Основы менеджмента: учебник / А.К.Семёнов, В.И.Набоков. – 5-е изд., перераб. и доп. Москва: Дашков и К, 2008. – 556 с.

56. Стратегии бизнеса: справочник / под ред. Г.Б. Клейнера. – Москва: КОНСЭКО, 2008. – 685 с.

57. Стратегический план развития Екатеринбурга: внутренние факторы / Екатеринбург.рф [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://екатеринбург.рф/официально/стратегия/раздел2>, свободный.

58. Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 218 с.

59. Теория управления: учебник / под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 680 с.

60. Томпсон-мл. Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е издание: пер. с англ. / Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд Ш. И А.Дж. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

61. Устав: новая редакция / Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №68 с углубленным изучением отдельных предметов Екатеринбург: [б.и.], 2015. – Режим доступа: http://школа68.екатеринбург.рф/files/sc68_new/bf00a3be37c35bf5fc3b7a316bbe5786.pdf , свободный

62. Чулков А. С. Стратегическое планирование деятельности автономных и бюджетных образовательных учреждений с помощью дорожных карт / А.С. Чулков // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2014. – № 2. – С. 38.

63. Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций / Е.Л. Шекова. – СПб: Питер, 2008. – 154 с.

64. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие / П.В Шеметов. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007. – 406с.